



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος εργασίας

**Διερεύνηση κρίσιμων παραγόντων απόδοσης και ο αντίκτυπός τους στην
επιχειρηματική επιτυχία: Μελέτη Περίπτωσης Vivartia**

Συγγραφέας:

Ειρήνη Λυγερού

ΑΜ: mba21017

Επιβλέπων:

Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, Ιούνιος 2023



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF
ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL
SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)**

Diploma Thesis

Title

Investigation of critical performance factors and their impact on business success: Vivartia Case Study

Student name and surname:

Eirini Lygerou

Registration Number:

mba21017

Supervisor name and surname:

Ioannis Salmon

Athens, June 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Τίτλος εργασίας: Διερεύνηση κρίσιμων παραγόντων απόδοσης και ο αντίκτυπός τους στην επιχειρηματική επιτυχία: Μελέτη Περίπτωσης Vivartia

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ	ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Ειρήνη Λυγερού του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου mba21017 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο/Η Δηλών/ούσα

*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**



Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ.6):*

https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%B%CF%85_final.pdf

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Εισαγωγή.....	8
Critical Performance Factors (CPF).....	10
1. Στρατηγική	10
2. Λειτουργίες	17
3. Εστίαση στον πελάτη	21
4. Ανθρώπινο Δυναμικό	25
5. Ηγεσία	28
6. Οικονομική Απόδοση	33
Μελέτη Περίπτωσης.....	36
Εισαγωγή.....	36
Ιστορική αναδρομή.....	37
Η ίδρυση της γαλακτοβιομηχανίας ΔΕΛΤΑ (Ομίλος VIVARTIA)	37
Η Vivartia στην Ελλάδα	41
Πολύχρονη ιστορία και πλούσια κληρονομιά	43
Το δίκτυο των θυγατρικών εταιριών της Vivartia	46
Vivartia Professional	48
Η Vivartia διεθνώς	49
Η παρουσία της ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA) για το φρέσκο γάλα στον κόσμο	50
Εταιρική Διακυβέρνηση.....	51
Εισαγωγή	51
Οργανωτική δομή της επιχείρησης	51
Τμηματοποίηση του ομίλου Vivartia	53
Το οργανόγραμμα-διοικητική ομάδα της VIVARTIA	54
Ανάθεση δραστηριοτήτων	55
Διοικητικό Συμβούλιο	58
Το αντικείμενο της στελέχωσης/ Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού.....	59
Η σημασία που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση	59
Προγραμματισμός του Ανθρώπινου δυναμικού: Πρόβλεψη Αναγκών	59
Προσέλκυση Υποψηφίων για Εξεύρεση του Κατάλληλου Προσωπικού	59
Το Προσωπικό της εταιρίας	59
Στρατηγική της εταιρείας.....	61
Γενική στρατηγική της εταιρείας	61
Όραμα και αρχές του ομίλου Vivartia	61
Στρατηγική της εταιρείας	62

Οικονομικοί Στόχοι Της Εταιρίας	64
Στρατηγικοί Στόχοι Της Εταιρίας	64
LOGISTICS-ERP	65
Εισαγωγή.....	65
Μελέτη E-Business W@tch- Κλάδος τροφίμων και ποτών	66
Δραστηριότητες και Στόχοι υιοθετούμενης αλλαγής.....	67
Επιπτώσεις – Οφέλη.....	68
Η εφαρμογή και η στρατηγική σημασία των logistics στη ΔΕΛΤΑ.....	70
Μάνατζμεντ -Διοίκηση Ολικής Ποιότητας[T.Q.M.]	71
Σημασία της ολικής ποιότητας.....	71
Διασφάλιση και πολιτική ποιότητας της Vivartia	72
Πολιτική Ποιότητας Vivartia - Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων Α.Ε.....	72
Πολιτική Ποιότητας Vivartia - Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων Α.Ε.....	73
Η Ποιότητα και η Πιστοποίηση Συστημάτων στον Κλάδο Γαλακτοκομικών & Ποτών της VIVARTIA A.B.E.E.	73
Τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA)	75
Καθορισμός Τιμής	75
Εκπτώσεις	75
Τιμές Προϊόντων της ΔΕΛΤΑ(VIVARTIA) και των Ανταγωνιστών	75
Η Τιμή του γάλακτος στην Ευρώπη σε σχέση με την Ελλάδα	76
Ανατιμήσεις Τιμών Του Φρέσκου Γάλακτος.....	76
Ανάλυση ευκαιριών και κινδύνων	77
(Opportunity and issue analysis) Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Ανάλυση Δυνάμεων/Αδυναμιών-Δ.Α. Ανάλυση Strengths / Weakness Analysis (S.W. Analysis)	77
Ανάλυση Ευκαιριών/ Κινδύνων – Ε.Κ. Ανάλυση(Opportunities/Threats Analysis – O.T. Analysis)	78
Συνοπτική διαχείριση CPF στη VIVARTIA.....	80
Συμπεράσματα.....	82
Βιβλιογραφία.....	84

Περίληψη

Στο σημερινό δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, η επίτευξη και η διατήρηση της επιτυχίας είναι μια πολύπλοκη προσπάθεια. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, που κυμαίνονται από την εξελισσόμενη δυναμική της αγοράς και τις τεχνολογικές εξελίξεις έως τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και τις παγκόσμιες οικονομικές αβεβαιότητες. Για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία αυτές τις προκλήσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν και να δώσουν προτεραιότητα στους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την απόδοσή τους και τελικά συμβάλλουν στη συνολική τους επιτυχία.

Αυτή η διπλωματική στοχεύει στο να εμβαθύνει στη σφαίρα των κρίσιμων παραγόντων απόδοσης (CPF) και τη βαθιά επιρροή τους στην επιτυχία των επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Τα CPF περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα στοιχείων που είναι απαραίτητα για τους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν και να υπερέχουν στις αντίστοιχες αγορές τους. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν πολλαπλές διαστάσεις, όπως ηγεσία, εστίαση στον πελάτη, διαχείριση λειτουργιών, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική απόδοση, ηγεσία και στρατηγικό σχεδιασμό, μεταξύ άλλων.

Η κατανόηση της περίπλοκης σχέσης μεταξύ των CPF και της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι υψίστης σημασίας τόσο για τους ακαδημαϊκούς ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες. Με την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες της απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στοχευμένες στρατηγικές, να καταναείμουν αποτελεσματικά τους πόρους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να αντιμετωπίσει πολλούς βασικούς στόχους. Πρώτον, στοχεύει να διερευνήσει τα θεωρητικά θεμέλια και τα εννοιολογικά πλαίσια που στηρίζουν τα CPF, εξετάζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα θεωρητικά μοντέλα και τις εμπειρικές μελέτες που σχετίζονται με κάθε παράγοντα. Δεύτερον, στοχεύει στη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των CPF και της επιχειρηματικής επιτυχίας, αναλύοντας πώς οι διακυμάνσεις αυτών των παραγόντων επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, τα οικονομικά αποτελέσματα, την ικανοποίηση των πελατών και άλλα σχετικά μέτρα επιτυχίας.

Επιπλέον, η παρούσα διατριβή θα χρησιμοποιεί μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία έρευνας, που εστιάζει στη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Vivartia για να εξασφαλίσει μια ισχυρή ανάλυση. Αυτή η μελέτη στοχεύει στη συλλογή και ανάλυση εμπειρικών στοιχείων για τη λειτουργία και την πορεία της επιχείρησης καθώς και

τους τρόπους που αυτή διαχειρίζεται τους παράγοντες που θα αναλύσουμε, επιτρέποντας την ολιστική κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των CPF και της επιτυχίας.

Συνοπτικά, αυτή η διατριβή στοχεύει να συμβάλει στο υπάρχον σώμα γνώσης αποκαλύπτοντας την περίπλοκη σχέση μεταξύ των Κρίσιμων Παραγόντων Απόδοσης και της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Διερευνώντας και αναλύοντας τις πολύπλευρες διαστάσεις των CPF, αυτή η έρευνα επιδιώκει να παράσχει πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές συστάσεις για να ενδυναμώσει τους οργανισμούς στην επιδίωξή τους για αριστεία και μακροπρόθεσμη ευημερία.

Εισαγωγή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και ο προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων απόδοσης (CPF) είναι ζωτικής σημασίας για τη διαρκή ανάπτυξη και την κερδοφορία. Αυτοί οι παράγοντες καλύπτουν διάφορες πτυχές της επιχείρησης, που κυμαίνονται από τη στρατηγική και τις λειτουργίες έως την εστίαση στον πελάτη, τους ανθρώπινους πόρους και την οικονομική απόδοση.

Η στρατηγική αποτελεί το θεμέλιο μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης και καλά καθορισμένης στρατηγικής παρέχει έναν οδικό χάρτη για την κατεύθυνση και τους στόχους του οργανισμού. Βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών ολόκληρου του εργατικού δυναμικού προς έναν κοινό σκοπό. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο στρατηγικής διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στη δυναμική της αγοράς, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να μειώσει τους κινδύνους.

Οι λειτουργίες είναι οι βασικές δραστηριότητες που καθοδηγούν την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργικές διαδικασίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη παραγωγικότητας, τη διαχείριση του κόστους και τη διατήρηση των προτύπων ποιότητας. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τις λειτουργίες επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες τους, να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων και να βελτιώνουν συνεχώς την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Η εστίαση στον πελάτη είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας για την απόδοση της επιχείρησης. Η κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των προσδοκιών των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν απήχηση στην αγορά-στόχο. Δημιουργώντας ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την εστίαση στον πελάτη, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις και να ενισχύσουν την αφοσίωση. Επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζουν τις προσφορές τους για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού. Η κατοχή του σωστού ταλέντου, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο για το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η διαχείριση απόδοσης και η δέσμευση εργαζομένων. Διασφαλίζει ότι ο οργανισμός προσελκύει και διατηρεί κορυφαία ταλέντα, αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων, ενισχύει μια θετική εργασιακή κουλτούρα και ευθυγραμμίζει το εργατικό δυναμικό με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει την καθοδήγηση και την επιρροή ατόμων και ομάδων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης, στην αφοσίωση των εργαζομένων και στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας εργασίας. Η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τις ομάδες τους και διαμορφώνουν την οργανωτική δυναμική.

Οι οικονομικές επιδόσεις είναι κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η διαχείριση οικονομικών πόρων, η βελτιστοποίηση της δημιουργίας εσόδων και ο έλεγχος του κόστους είναι βασικές πτυχές της οικονομικής απόδοσης. Ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την οικονομική απόδοση βοηθά τους οργανισμούς να παρακολουθούν την οικονομική τους υγεία, να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, να αναλύουν την κερδοφορία και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν μια υγιή ταμειακή ροή, να σχεδιάσουν επενδύσεις και να επεκταθούν και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα.

Η κατοχή ενός συγκεκριμένου σχεδίου για καθέναν από αυτούς τους κρίσιμους παράγοντες απόδοσης είναι σημαντική για διάφορους λόγους. Πρώτον, διασφαλίζει ότι αυτοί οι παράγοντες λαμβάνουν εστιασμένη προσοχή και πόρους. Καθορίζοντας συγκεκριμένους σκοπούς, στόχους και στρατηγικές για κάθε παράγοντα, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέσουν κατάλληλους πόρους, να θέσουν στόχους απόδοσης και να μετρήσουν αποτελεσματικά την πρόοδο.

Δεύτερον, ένα συγκεκριμένο σχέδιο παρέχει σαφήνεια και καθοδήγηση στον οργανισμό. Βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών διαφορετικών τμημάτων και ατόμων προς κοινούς στόχους, ελαχιστοποιώντας τη σύγχυση και ενισχύοντας τον συντονισμό. Λειτουργεί επίσης ως εργαλείο επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι όλοι στον οργανισμό κατανοούν τον ρόλο και τις ευθύνες τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, η κατοχή ενός συγκεκριμένου σχεδίου επιτρέπει τη λογοδοσία και την παρακολούθηση. Η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους βοηθά στον εντοπισμό τομέων βελτίωσης, στην αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και στην έγκαιρη προσαρμογή. Παρέχει έναν μηχανισμό για συνεχή μάθηση και προσαρμογή, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να παραμείνουν ευέλικτες και να ανταποκρίνονται σε μια δυναμική αγορά.

Τέλος, ένα συγκεκριμένο σχέδιο για κάθε κρίσιμο παράγοντα απόδοσης ενισχύει τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Με τη συστηματική αντιμετώπιση και βελτιστοποίηση αυτών των παραγόντων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αυξήσουν την κερδοφορία και να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν προληπτικά και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες, να μετριάζουν τους κινδύνους και να διατηρούν μια ισχυρή θέση στην αγορά.

Συμπερασματικά, οι κρίσιμοι παράγοντες απόδοσης μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τη στρατηγική, τις λειτουργίες, την εστίαση στον πελάτη, τους ανθρώπινους πόρους, την ηγεσία και την οικονομική απόδοση. Η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου για κάθε παράγοντα είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Εξασφαλίζει εστιασμένη προσοχή, σαφήνεια, ευθυγράμμιση, υπευθυνότητα και συνεχή βελτίωση. Αντιμετωπίζοντας αυτούς τους παράγοντες συστηματικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση, να διατηρήσουν την ανάπτυξη και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Critical Performance Factors (CPF)

1. Στρατηγική

Η στρατηγική είναι μια κρίσιμη έννοια στη διοίκηση επιχειρήσεων και αναφέρεται στο σχέδιο δράσης που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Περιλαμβάνει τη λήψη τεκμηριωμένων επιλογών και την κατανομή πόρων για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Μια καλά καθορισμένη και εκτελεσμένη στρατηγική καθοδηγεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαμορφώνει την οργανωτική συμπεριφορά και καθορίζει την κατεύθυνση για μελλοντικές ενέργειες.

Η σημασία της στρατηγικής:

Η ύπαρξη μιας σαφούς και αποτελεσματικής στρατηγικής είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις για τους ακόλουθους λόγους:

Ευθυγράμμιση Στόχων: Η στρατηγική βοηθά στην ευθυγράμμιση όλων των επιπέδων του οργανισμού προς κοινούς στόχους, διασφαλίζοντας ότι όλοι εργάζονται προς τους ίδιους στόχους.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μια καλά ανεπτυγμένη στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βοηθά στον εντοπισμό μοναδικών προτάσεων πώλησης και προτάσεων αξίας που έχουν απήχηση στους πελάτες.

Κατανομή πόρων: Η στρατηγική βοηθά στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων δίνοντας προτεραιότητα σε πρωτοβουλίες και επενδύσεις που συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και βέλτιστα.

Προσαρμογή στην Αλλαγή: Η Στρατηγική παρέχει ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις να πλοηγούνται και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Επιτρέπει την προληπτική λήψη αποφάσεων και βοηθά τους οργανισμούς να παραμείνουν ευέλικτοι σε δυναμικές αγορές.

Τύποι στρατηγικής:

Οι στρατηγικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους τύπους με βάση το εύρος και την εστίασή τους. Μερικοί συνήθεις τύποι στρατηγικών περιλαμβάνουν:

Εταιρική Στρατηγική: Η εταιρική στρατηγική εστιάζει στο συνολικό πεδίο εφαρμογής και την κατεύθυνση ολόκληρου του οργανισμού. Περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη διαφοροποίηση, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, τις στρατηγικές συμμαχίες και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου.

Στρατηγική Επιχειρηματικής Μονάδας: Η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο μεμονωμένες επιχειρηματικές μονάδες ή τμήματα εντός ενός οργανισμού ανταγωνίζονται στις αντίστοιχες αγορές τους. Περιλαμβάνει αποφάσεις για την τοποθέτηση στην αγορά, τα τμήματα-στόχους πελατών και τη διαφοροποίηση προϊόντων/υπηρεσιών.

Λειτουργική Στρατηγική: Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι συγκεκριμένες για διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς εντός του οργανισμού, όπως το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες, τα οικονομικά και οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτές οι στρατηγικές ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητες κάθε λειτουργίας με τη συνολική οργανωτική στρατηγική.

Ανταγωνιστική στρατηγική: Η ανταγωνιστική στρατηγική αφορά την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Περιλαμβάνει αποφάσεις για την τιμολόγηση, τη διαφοροποίηση των προϊόντων, τη ηγετική θέση στο κόστος και την τοποθέτηση στην αγορά.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές στρατηγικές που μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ανάλογα με τους στόχους της, τη βιομηχανία, το ανταγωνιστικό τοπίο και άλλους παράγοντες. Ακολουθούν μερικές από τις πιο κοινές επιχειρηματικές στρατηγικές:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Αυτή η στρατηγική εστιάζει στο να γίνει η επιχείρηση παραγωγός ή πάροχος χαμηλού κόστους στον κλάδο. Επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας, λειτουργική αποτελεσματικότητα και μέτρα ελέγχου του κόστους, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στην προσέλκυση πελατών ευαίσθητων στις τιμές και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση το κόστος.

Στρατηγική διαφοροποίησης: Η στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει τη δημιουργία μοναδικών και διακριτών προϊόντων ή υπηρεσιών που ξεχωρίζουν στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική δίνουν έμφαση στην καινοτομία, την ποιότητα, τον σχεδιασμό, την εικόνα της επωνυμίας ή την εξυπηρέτηση πελατών για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Προσφέροντας κάτι που θεωρείται πολύτιμο και μοναδικό, μπορούν να προσελκύσουν πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια ακριβή τιμή.

Στρατηγική εστίασης: Η στρατηγική εστίασης στοχεύει σε μια συγκεκριμένη εξειδικευμένη αγορά ή τμήμα. Περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πόρων και προσπάθειών για την εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών, γεωγραφικής περιοχής ή σειράς προϊόντων. Προσαρμόζοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στις συγκεκριμένες ανάγκες του στοχευόμενου τμήματος, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατανοώντας καλύτερα και ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Στρατηγική ανάπτυξης: Οι στρατηγικές ανάπτυξης στοχεύουν στην επέκταση της επιχείρησης και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη:

- Διείσδυση στην αγορά: Αύξηση του μεριδίου αγοράς με την πώληση περισσότερων σε υπάρχοντες πελάτες ή την επέκταση της πελατειακής βάσης στην τρέχουσα αγορά.
- Ανάπτυξη Αγοράς: Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα με υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Ανάπτυξη Προϊόντος: Εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην υπάρχουσα αγορά.
- Διαφοροποίηση: Επέκταση σε νέα προϊόντα ή νέες αγορές, συχνά μέσω εξαγορών ή συνεργασιών.

Στρατηγική Καινοτομίας: Η στρατηγική καινοτομίας δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και την εισαγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογιών ή επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτή η στρατηγική εστιάζει στο να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των τάσεων της βιομηχανίας, στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και στην ενθάρρυνση μιας κουλτούρας καινοτομίας εντός του οργανισμού. Με τη συνεχή καινοτομία, οι επιχειρήσεις μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο πλεονέκτημα.

Στρατηγική Συνεργασίας και Σύμπραξης: Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών, συμμαχιών ή συμπράξεων με άλλες εταιρείες. Με τη συγκέντρωση πόρων, την ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και τη μόχλευση συμπληρωματικών δυνατοτήτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, τεχνολογίες ή κανάλια διανομής. Η συνεργασία μπορεί να επιτρέψει ταχύτερη ανάπτυξη, μείωση του κόστους και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Πελατοκεντρική στρατηγική: Οι πελατοκεντρικές στρατηγικές δίνουν προτεραιότητα στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών πελατών. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των προσδοκιών των πελατών και την ευθυγράμμιση όλων των πτυχών της επιχείρησης για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων. Εστιάζοντας στην ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη πίστη πελατών, να δημιουργήσουν θετική διαφήμιση από στόμα σε στόμα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού: Με την αυξανόμενη σημασία της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη μόχλευση ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και την προώθηση της καινοτομίας. Οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να περιλαμβάνουν την υιοθέτηση cloud computing, την εφαρμογή πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου, τη χρήση αναλύσεων δεδομένων ή την ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι στρατηγικές δεν αλληλοαποκλείονται και οι επιχειρήσεις μπορούν να τις συνδυάσουν ή να τις προσαρμόσουν με βάση τις συγκεκριμένες συνθήκες και τους στόχους τους. Η επιλογή της στρατηγικής πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα δυνατά σημεία, τους πόρους, τη δυναμική της αγοράς και το μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού για να διασφαλίσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιχειρηματική επιτυχία.

Διαμόρφωση Στρατηγικής:

Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής περιλαμβάνει μια συστηματική διαδικασία που ενσωματώνει εσωτερική και εξωτερική ανάλυση για να εντοπίσει την καλύτερη πορεία δράσης. Τα βασικά βήματα στη διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνουν:

Εξωτερική ανάλυση: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των τάσεων του κλάδου, της δυναμικής της αγοράς, της συμπεριφοράς των πελατών και των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Εργαλεία όπως η ανάλυση PESTEL, το Porter's Five Forces και η έρευνα αγοράς βοηθούν στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών.

Εσωτερική ανάλυση: Η εσωτερική ανάλυση εστιάζει στην αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού. Εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT, η ανάλυση αλυσίδας αξίας και η προβολή βάσει πόρων βοηθούν στον εντοπισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και περιοχών βελτίωσης.

Καθορισμός Στόχων: Καθορίζονται σαφείς στόχοι οι με βάση την εξωτερική και εσωτερική ανάλυση. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά δεσμευμένοι (SMART).

Επιλογή στρατηγικής: Μόλις καθοριστούν οι στόχοι, αξιολογούνται διάφορες στρατηγικές επιλογές. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής που ευθυγραμμίζεται με τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες της αγοράς και τις δυνατότητες πόρων του οργανισμού.

Εφαρμογή της Στρατηγικής:

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητά της. Περιλαμβάνει τη μετατροπή της διαμορφωμένης στρατηγικής σε δράση μέσω των παρακάτω βημάτων:

Σχεδιασμός Δράσης: Τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται για να σκιαγραφήσουν τα συγκεκριμένα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τα χρονοδιαγράμματα και τις απαιτήσεις πόρων για την εκτέλεση της στρατηγικής. Αυτά τα σχέδια αναλύουν τη στρατηγική σε δραστηκά βήματα που μπορούν να εκτελεστούν από διαφορετικές ομάδες και τμήματα.

Κατανομή πόρων: Διατίθενται επαρκείς πόροι, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων, για την υποστήριξη της υλοποίησης της στρατηγικής. Η κατανομή των πόρων θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις στρατηγικές προτεραιότητες και απαιτήσεις.

Οργανωτική ευθυγράμμιση: Η δομή, οι διαδικασίες, τα συστήματα και η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι καλά εξοπλισμένος για να υποστηρίξει την εκτέλεση της στρατηγικής.

Παρακολούθηση και έλεγχος: Έχουν τεθεί σε εφαρμογή μηχανισμοί τακτικής παρακολούθησης και ελέγχου για την παρακολούθηση της προόδου της υλοποίησης της στρατηγικής. Καθορίζονται βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής.

Αξιολόγηση Στρατηγικής:

Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία που αξιολογεί την απόδοση και τα αποτελέσματα της στρατηγικής που εφαρμόζεται. Περιλαμβάνει:

Μέτρηση απόδοσης: Η απόδοση του οργανισμού μετριέται με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Οι KPI παρακολουθούνται και οι μετρήσεις απόδοσης αναλύονται για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής.

Ανατροφοδότηση και μάθηση: Σχόλια από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων, συλλέγονται για να κατανοήσουν τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους. Τα διδάγματα από τη διαδικασία υλοποίησης ενσωματώνονται στη διαμόρφωση μελλοντικής στρατηγικής.

Προσαρμογή στρατηγικής: Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, μπορούν να γίνουν προσαρμογές και βελτιώσεις στη στρατηγική. Αυτό διασφαλίζει ότι η στρατηγική παραμένει σχετική και προσαρμοστική στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Η στρατηγική επηρεάζει σημαντικά την επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους:

Επίτευξη στόχων: Μια καλά καθορισμένη στρατηγική θέτει σαφείς στόχους και σκοπούς για την επιχείρηση. Παρέχει έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη αυτών των στόχων, αναλύοντάς τους σε εφαρμόσιμα βήματα και ορόσημα. Η εκτέλεση των στρατηγικών πρωτοβουλιών οδηγεί σε απτά αποτελέσματα και πρόοδο προς τα επιθυμητά αποτελέσματα, συμβάλλοντας στη συνολική επιχειρηματική επιτυχία.

Τοποθέτηση στην αγορά: Η στρατηγική βοηθά τις επιχειρήσεις να τοποθετηθούν αποτελεσματικά στην αγορά. Με τον εντοπισμό των αγορών-στόχων, την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την ανάπτυξη ελκυστικών προτάσεων αξίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν μια μοναδική και ευνοϊκή θέση στην αγορά. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσελκύουν πελάτες, να παράγουν έσοδα και να οικοδομούν μια ισχυρή παρουσία του εμπορικού σήματος, ενισχύοντας τη συνολική τους επιτυχία.

Καινοτομία και διαφοροποίηση: Η στρατηγική ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να καινοτομούν και να διαφοροποιούνται. Προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ενισχύει τη δημιουργικότητα εντός του οργανισμού. Εντοπίζοντας τα κενά στην αγορά και αξιοποιώντας τα δυνατά τους σημεία, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες ή επιχειρηματικά μοντέλα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές. Η επιτυχής καινοτομία και η διαφοροποίηση οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, μερίδιο αγοράς και επιχειρηματική επιτυχία.

Λειτουργική αποτελεσματικότητα: Η στρατηγική επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και των διαδικασιών εντός της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των ροών εργασίας, την εξάλειψη των πλεονασμών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Μια αποτελεσματική στρατηγική εντοπίζει τομείς προς βελτίωση, ενθαρρύνει την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και οδηγεί σε λειτουργική αριστεία. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα μειώνει το κόστος, βελτιώνει την παραγωγικότητα και ενισχύει τη συνολική οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Διαχείριση κινδύνων: Η στρατηγική βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να μετριάσουν τους κινδύνους. Πραγματοποιώντας ενδελεχή ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν πιθανούς κινδύνους και να αναπτύξουν στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων. Αυτή η προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων ελαχιστοποιεί τον αντίκτυπο των διαταραχών και των αβεβαιοτήτων, διασφαλίζοντας την επιχείρηση και εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

Συμπέρασμα:

Η στρατηγική είναι μια θεμελιώδης πτυχή της επιχειρηματικής διαχείρισης που οδηγεί την επιτυχία του οργανισμού. Βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να κατανείμουν αποτελεσματικά τους πόρους και να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Μέσω προσεκτικής διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους για να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα της αγοράς και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη. Με τη συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή των στρατηγικών τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να παραμείνουν ευέλικτες και να ανταποκρίνονται, τοποθετώντας τον εαυτό τους για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

2. Λειτουργίες

Η διαχείριση των λειτουργιών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων επιβλέποντας τη μετατροπή των εισροών σε επιθυμητές εκροές. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των επιχειρηματικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Η αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό το άρθρο θα εμβαθύνει στις διάφορες πτυχές των λειτουργιών στις επιχειρήσεις και στον αντίκτυπό τους στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ο ρόλος των λειτουργιών στην επιχειρηματική επιτυχία:

Η διαχείριση των λειτουργιών έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική επιτυχία για διάφορους λόγους:

Αποτελεσματικότητα και έλεγχος του κόστους: Η διαχείριση λειτουργιών επικεντρώνεται στον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη μείωση της σπατάλης και τη μεγιστοποίηση της χρήσης των πόρων. Βελτιστοποιώντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ενισχύσουν την κερδοφορία.

Έλεγχος ποιότητας: Η διαχείριση λειτουργιών διασφαλίζει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Με την εφαρμογή μέτρων ποιοτικού ελέγχου, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, να δημιουργήσουν θετική εικόνα του εμπορικού σήματος και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ικανοποίηση πελατών: Η διοίκηση λειτουργιών διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και στην παροχή αξίας. Με την κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν διαδικασίες για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες, με αποτέλεσμα την υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών.

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Η αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και στις προτιμήσεις των πελατών. Με την προώθηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες, να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες τάσεις και να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας: Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει το συντονισμό και τη διαχείριση ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού, από την προμήθεια πρώτων υλών έως την παράδοση τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες. Μια καλά διαχειριζόμενη αλυσίδα εφοδιασμού διασφαλίζει την έγκαιρη παράδοση, ελαχιστοποιεί τις διακοπές και βελτιστοποιεί τα επίπεδα αποθεμάτων, οδηγώντας σε βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών και αποδοτικότητα κόστους.

Καινοτομία και συνεχής βελτίωση: Η διαχείριση των λειτουργιών ενθαρρύνει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών. Με την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και την εφαρμογή πρωτοβουλιών συνεχούς βελτίωσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα, να προωθήσουν την ανάπτυξη και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.

Βασικά στοιχεία της διαχείρισης λειτουργιών:

Διαχείριση λειτουργιών: Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιχειρηματική επιτυχία:

Σχεδιασμός και βελτιστοποίηση διαδικασιών: Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών για την επίτευξη αποδοτικότητας, ποιότητας και σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας. Αυτό περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση και ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών, τον εντοπισμό σημείων συμφόρησης και την εφαρμογή βελτιώσεων για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

Σχεδιασμός χωρητικότητας: Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει την πρόβλεψη της ζήτησης, την αξιολόγηση της παραγωγικής ικανότητας και τη διασφάλιση της βέλτιστης κατανομής των πόρων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της δυναμικότητας διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των πελατών, αποφεύγοντας παράλληλα την υπερβάλλουσα δυναμικότητα ή την υποαπασχόληση των πόρων.

Διαχείριση αποθεμάτων: Η διαχείριση των λειτουργιών περιλαμβάνει τη διαχείριση των επιπέδων αποθεμάτων ώστε να εξισορροπείται η ζήτηση των πελατών με το κόστος μεταφοράς αποθεμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων ελαχιστοποιεί τα αποθέματα, μειώνει το κόστος διακράτησης και ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών.

Διαχείριση ποιότητας: Η διαχείριση των λειτουργιών επικεντρώνεται στην εφαρμογή μέτρων ελέγχου ποιότητας για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πληρούν ή υπερβαίνουν τα πρότυπα ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει την καθιέρωση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, τη διενέργεια επιθεωρήσεων και την εφαρμογή πρωτοβουλιών συνεχούς βελτίωσης.

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας: Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές, την εφοδιαστική και τα δίκτυα διανομής, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή ροή υλικών, πληροφοριών και τελικών προϊόντων. Η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ελαχιστοποιεί τους χρόνους παράδοσης, μειώνει το κόστος και ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών.

Lean και Six Sigma: Η διαχείριση λειτουργιών ενσωματώνει τις αρχές της λιτής διαχείρισης και τις μεθοδολογίες Six Sigma για την εξάλειψη της σπατάλης, τη μείωση των ελαττωμάτων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Οι τεχνικές Lean και Six Sigma βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν λειτουργική αριστεία και να προσφέρουν αξία στους πελάτες.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Η αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους:

Μείωση του κόστους: Η αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών ελαχιστοποιεί τη σπατάλη, βελτιστοποιεί τη χρήση των πόρων και μειώνει το κόστος. Αυτό βελτιώνει την κερδοφορία και τις οικονομικές επιδόσεις, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε αναπτυξιακές πρωτοβουλίες και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η διαχείριση λειτουργιών βοηθά τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν, παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, αποτελεσματικές διαδικασίες παράδοσης και εξαιρετικές εμπειρίες πελατών. Αυτό δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσελκύει και διατηρεί τους πελάτες.

Επεκτασιμότητα και ανάπτυξη: Η καλή διαχείριση των λειτουργιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κλιμακώσουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους. Με την εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να εισέλθουν σε νέες αγορές πιο αποτελεσματικά.

Ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών: Η διαχείριση των λειτουργιών επικεντρώνεται στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Με τη συνεπή παροχή ποιοτικών, έγκαιρων και αξιόπιστων

προσφορών, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, να οικοδομήσουν αφοσίωση και να δημιουργήσουν επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις.

Καινοτομία και προσαρμοστικότητα: Η διοίκηση λειτουργιών ενθαρρύνει μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης. Με την προώθηση της δημιουργικότητας, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς, οι επιχειρήσεις μπορούν να παραμείνουν σχετικές, να προωθήσουν την καινοτομία και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες.

Συμπέρασμα:

Η διαχείριση των λειτουργιών είναι μια κρίσιμη λειτουργία που επηρεάζει την επιχειρηματική επιτυχία μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών, της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της παροχής αξίας στους πελάτες. Η αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών εξασφαλίζει τον έλεγχο του κόστους, τον έλεγχο της ποιότητας, την ικανοποίηση των πελατών και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς. Εστιάζοντας στο σχεδιασμό των διαδικασιών, τον προγραμματισμό της δυναμικότητας, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη συνεχή βελτίωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν λειτουργική αριστεία, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Μια ισχυρή στρατηγική διαχείρισης λειτουργιών είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις προκειμένου να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα της αγοράς, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

3. Εστίαση στον πελάτη

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην εστίαση στον πελάτη έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα. Η εστίαση στον πελάτη αναφέρεται στον στρατηγικό προσανατολισμό μιας επιχείρησης προς την ικανοποίηση και την υπέρβαση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Περιλαμβάνει την κατανόηση των προτιμήσεων των πελατών, την παροχή εξαιρετικών εμπειριών και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων. Αυτό το άρθρο διερευνά την έννοια της εστίασης στον πελάτη στις επιχειρήσεις και τον αντίκτυπό της στην επιχειρηματική επιτυχία.

Κατανόηση της εστίασης στον πελάτη:

Η εστίαση στον πελάτη έχει τις ρίζες της στην πεποίθηση ότι οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο της ύπαρξης μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση όλων των πτυχών του οργανισμού, από την ανάπτυξη προϊόντων έως την παροχή υπηρεσιών, γύρω από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη απαιτεί βαθιά κατανόηση της συμπεριφοράς, των προτιμήσεων και των σημείων πόνου των πελατών, η οποία χρησιμεύει ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών και πρωτοβουλιών για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες.

Σημασία της εστίασης στον πελάτη:

Η εστίαση στον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία λόγω των ακόλουθων λόγων:

Ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών: Με την κατανόηση και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να γίνουν πιστοί, επαναλαμβανόμενοι πελάτες, οι οποίοι όχι μόνο δημιουργούν επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις, αλλά και λειτουργούν ως υποστηρικτές της μάρκας, προωθώντας την επιχείρηση μέσω θετικής προφορικής επικοινωνίας.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Παρέχοντας εξαιρετικές εμπειρίες, εξατομικευμένες υπηρεσίες και προσαρμοσμένες λύσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίσουν στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αύξηση της διαχρονικής αξίας των πελατών: Η εστίαση στον πελάτη στοχεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Με τη συνεπή ικανοποίηση των αναγκών τους και την παροχή αξίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τη διαβίου αξία των πελατών, καθώς οι πιστοί πελάτες τείνουν να πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές και έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα ευκαιριών upselling και cross-selling.

Φήμη της μάρκας και εμπιστοσύνη: Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη συμβάλλει στη δημιουργία θετικής φήμης της μάρκας και στην εδραίωση εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Όταν οι επιχειρήσεις εκπληρώνουν με συνέπεια τις υποσχέσεις τους και υπερβαίνουν τα εσκαμμένα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία τους.

Διαφοροποίηση στην αγορά: Σε κορεσμένες αγορές, η εστίαση στον πελάτη μπορεί να αποτελέσει βασικό παράγοντα διαφοροποίησης. Κατανοώντας τις μοναδικές ανάγκες των πελατών και προσαρμόζοντας ανάλογα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις εμπειρίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν μια θέση και να προσελκύσουν μια πιστή πελατειακή βάση.

Εφαρμογή της εστίασης στον πελάτη:

Η εφαρμογή μιας προσέγγισης με επίκεντρο τον πελάτη απαιτεί μια ολιστική στρατηγική που περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

Έρευνα και γνώσεις πελατών: Οι επιχειρήσεις πρέπει να διεξάγουν ενδελεχή έρευνα αγοράς, να συλλέγουν ανατροφοδότηση από τους πελάτες και να συλλέγουν πληροφορίες για να κατανοήσουν τους πελάτες-στόχους τους. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση δημογραφικών δεδομένων, τη διεξαγωγή ερευνών, συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης και την παρακολούθηση της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των πελατών.

Τμηματοποίηση των πελατών: Μόλις συγκεντρωθούν οι γνώσεις για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορούν να τμηματοποιήσουν την πελατειακή τους βάση σε διακριτές ομάδες με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις. Αυτό επιτρέπει το στοχευμένο μάρκετινγκ, την εξατομικευμένη επικοινωνία και τις προσαρμοσμένες προσφορές.

Πελατοκεντρική κουλτούρα: Μια πελατοκεντρική προσέγγιση πρέπει να ενσωματωθεί στην οργανωτική κουλτούρα. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση μιας πελατοκεντρικής νοοτροπίας μεταξύ των εργαζομένων, την ενθάρρυνση της ενσυναίσθησης και την έμφαση στη σημασία της παροχής εξαιρετικών εμπειριών για τους πελάτες.

Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών: Οι επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών τους με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους πελάτες και την αξιοποίηση της καινοτομίας για την ανάπτυξη προσφορών που επιλύουν προβλήματα των πελατών και παρέχουν αξία.

Αριστεία στην εξυπηρέτηση πελατών: Η παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών είναι ζωτικής σημασίας σε μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους

πελάτες, την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων υποστήριξης και την άμεση αντιμετώπιση των ερωτημάτων, των ανησυχιών και των παραπόνων των πελατών.

Συνεχής βελτίωση: Η εστίαση στον πελάτη απαιτεί συνεχή δέσμευση για βελτίωση. Με τη συνεχή συλλογή ανατροφοδότησης από τους πελάτες, τη μέτρηση των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών και την ανάλυση των δεδομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και να εφαρμόζουν αλλαγές για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη έχει αρκετές θετικές επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Αύξηση των εσόδων: Οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες είναι πιο πιθανό να προβούν σε επαναλαμβανόμενες αγορές, οδηγώντας σε αύξηση των πωλήσεων και αύξηση των εσόδων. Επιπλέον, οι πιστοί πελάτες τείνουν να ξοδεύουν περισσότερο, να παραπέμπουν άλλους στην επιχείρηση και να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές, συμβάλλοντας στη συνολική κερδοφορία.

Ισοτιμία μάρκας: Η ισχυρή εστίαση στον πελάτη βοηθά στη δημιουργία θετικής εικόνας και φήμης της μάρκας. Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται μια επιχείρηση ως πελατοκεντρική, αυτό ενισχύει την αξία της μάρκας, οδηγώντας σε αυξημένη αναγνωρισιμότητα της μάρκας, εμπιστοσύνη και αφοσίωση των πελατών.

Διατήρηση πελατών: Δίνοντας προτεραιότητα στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα ποσοστά διατήρησης πελατών. Η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών είναι συχνά πιο αποδοτική από την απόκτηση νέων πελατών, καθώς μειώνει το κόστος απόκτησης πελατών και αυξάνει την αξία ζωής των πελατών.

Επέκταση της αγοράς: Συμβάλλοντας έτσι στην οργανική ανάπτυξη και στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης. Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν νέες αγορές και να προσελκύσουν νέους πελάτες μέσω της θετικής προφορικής επικοινωνίας.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη δίνει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαφοροποιώντας τες από τους

ανταγωνιστές. Όταν οι πελάτες έχουν θετικές εμπειρίες και αντιλαμβάνονται ότι μια επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες τους καλύτερα από τις εναλλακτικές λύσεις, δημιουργείται εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές.

Δέσμευση των εργαζομένων: Μια πελατοκεντρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τον αντίκτυπο των προσπαθειών τους στην ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική επιτυχία, ενισχύεται το κίνητρο και η δέσμευσή τους για την παροχή εξαιρετικών εμπειριών στους πελάτες.

Συμπέρασμα:

Η εστίαση στον πελάτη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιχειρηματική επιτυχία. Με την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την παροχή εξαιρετικών εμπειριών και την οικοδόμηση μόνιμων σχέσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ικανοποίηση, αφοσίωση και υποστήριξη των πελατών. Μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οδηγεί στην αύξηση των εσόδων, ενισχύει τη φήμη της μάρκας και ευνοεί την επέκταση της αγοράς. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής με επίκεντρο τον πελάτη απαιτεί έρευνα αγοράς, τμηματοποίηση, πελατοκεντρική κουλτούρα, ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, άριστη εξυπηρέτηση πελατών και συνεχή βελτίωση. Κάνοντας την εστίαση στον πελάτη στρατηγική προτεραιότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να τοποθετηθούν για μακροχρόνια επιτυχία σε μια πελατοκεντρική αγορά.

4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς διαχειρίζεται αποτελεσματικά το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού: τους ανθρώπους του. Η ΔΑΔ περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη διαχείριση πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων που σχετίζονται με την πρόσληψη, την επιλογή, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, τη διαχείριση των επιδόσεων και τις σχέσεις των εργαζομένων. Αυτό το άρθρο διερευνά τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και τον αντίκτυπό της στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχειρηματική επιτυχία:

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική επιτυχία για διάφορους λόγους:

Απόκτηση και διατήρηση ταλέντων: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, οι επιχειρήσεις μπορούν να φέρουν εξειδικευμένα και καταρτισμένα άτομα που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων μειώνει το κόστος εναλλαγής, διασφαλίζει τη συνέχεια και συμβάλλει σε ένα εργατικό δυναμικό υψηλής απόδοσης.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω προγραμμαμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Η επένδυση στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων όχι μόνο βελτιώνει την ατομική απόδοση αλλά και ενισχύει τις συνολικές οργανωτικές ικανότητες και την ανταγωνιστικότητα.

Διαχείριση επιδόσεων: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθιερώνει συστήματα και διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης για την αξιολόγηση και την επιβράβευση της απόδοσης των εργαζομένων. Με τον καθορισμό σαφών προσδοκιών απόδοσης, την παροχή ανατροφοδότησης και την αναγνώριση των υψηλών επιδόσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ευθυγραμμίσουν τους ατομικούς στόχους με τους οργανωτικούς στόχους.

Δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλλιεργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με την εφαρμογή πρωτοβουλιών όπως προγράμματα αναγνώρισης εργαζομένων, πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια υποστηρικτική κουλτούρα που προσελκύει και διατηρεί ταλαντούχους εργαζόμενους.

Σχέσεις εργαζομένων και επίλυση συγκρούσεων: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων και στην επίλυση των συγκρούσεων. Με τη δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, την προώθηση του ανοιχτού διαλόγου και την αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων με δίκαιο και έγκαιρο τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον και να ελαχιστοποιήσουν τις διαταραχές.

Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς για την απασχόληση: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις συμμορφώνονται με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς για την απασχόληση. Μένοντας ενήμερες σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις, εφαρμόζοντας δίκαιες πρακτικές απασχόλησης και διατηρώντας ακριβή αρχεία εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφύγουν νομικές ευθύνες και ζημιές στη φήμη τους.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά την επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους:

Ενισχυμένη παραγωγικότητα και απόδοση: Οι πρακτικές ΔΑΔ που εστιάζουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, τη διαχείριση των επιδόσεων και τη δέσμευση οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, δεσμεύονται και είναι πρόθυμοι να κάνουν το κάτι παραπάνω, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Διατήρηση ταλέντων και σχεδιασμός διαδοχής: Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη διατήρηση ταλέντων, μειώνοντας το κόστος του κύκλου εργασιών και διατηρώντας την οργανωτική γνώση και τεχνογνωσία. Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον προγραμματισμό διαδοχής, εντοπίζοντας εργαζόμενους με υψηλές προοπτικές, αναπτύσσοντας τους μελλοντικούς ηγέτες και εξασφαλίζοντας την ομαλή μετάβαση των βασικών ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Βελτιωμένη οργανωτική κουλτούρα: Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες. Μια θετική και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα ευνοεί τη συνεργασία, την καινοτομία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Προσελκύει κορυφαία ταλέντα, ενισχύει την ομαδική εργασία και δημιουργεί ένα συνεκτικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, οδηγώντας τελικά στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ισχυρό εμπορικό σήμα και φήμη εργοδότη: Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την επωνυμία και τη φήμη του εργοδότη. Όταν οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη των εργαζομένων, παρέχουν ανταγωνιστικές αμοιβές και παροχές και επιδεικνύουν δέσμευση για την ευημερία των εργαζομένων, δημιουργούν ένα θετικό brand εργοδότη. Αυτό ενισχύει την ικανότητά τους να προσελκύουν κορυφαία ταλέντα και τις τοποθετεί ως εργοδότη επιλογής στην αγορά.

Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής. Είτε πρόκειται για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, την αναδιάρθρωση ή τον πολιτισμικό μετασχηματισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία, τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών και την εκπαίδευση για τη διευκόλυνση της ομαλής μετάβασης. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιείται η αντίσταση, αυξάνεται η αποδοχή των εργαζομένων και μεγιστοποιείται η επιτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής.

Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική: Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται στενά με τους οργανωτικούς ηγέτες για τον εντοπισμό των αναγκών σε ταλέντα, την ανάπτυξη σχεδίων εργατικού δυναμικού και τη δημιουργία στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Η ευθυγράμμιση αυτή διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες της ΔΑΔ συμβάλλουν άμεσα στους στρατηγικούς στόχους και την επιτυχία της επιχείρησης.

Συμπέρασμα:

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη λειτουργία που επηρεάζει άμεσα την επιτυχία των επιχειρήσεων. Με την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, την προώθηση της ανάπτυξης και της δέσμευσης των εργαζομένων, την προώθηση μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας και την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, διατήρηση ταλέντων και οργανωτική απόδοση. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν σε ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα και δεξιότητες, ένα ισχυρό εμπορικό σήμα εργοδότη και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Καθώς οι επιχειρήσεις περιηγούνται σε ένα ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η επένδυση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

5. Ηγεσία

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζει την κατεύθυνση, την κουλτούρα και την απόδοση των οργανισμών. Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, το καθένα με τη δική του μοναδική προσέγγιση στην ηγεσία και τη διαχείριση των ανθρώπων. Η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη, καθώς επηρεάζει άμεσα τα κίνητρα, τη δέσμευση και την

παραγωγικότητα των εργαζομένων, επηρεάζοντας τελικά την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό το άρθρο διερευνά τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας στις επιχειρήσεις και τον αντίκτυπό τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Αυτοκρατορική ηγεσία:

Η αυταρχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να συμβουλευεται τους άλλους. Ο ηγέτης κατέχει όλη τη δύναμη και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αναμένεται να ακολουθούν τις οδηγίες χωρίς ερωτήσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε ορισμένες καταστάσεις, όπως σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν είναι απαραίτητη η γρήγορη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, έλλειψη δημιουργικότητας και περιορισμένη δέσμευση των εργαζομένων. Η υπερβολική εξάρτηση από την αυταρχική ηγεσία μπορεί να εμποδίσει τη συνεργασία και την καινοτομία, επηρεάζοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

Δημοκρατική ηγεσία:

Η δημοκρατική ηγεσία περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης επιδιώκει τη συμβολή, την ανατροφοδότηση και τις ιδέες των μελών της ομάδας πριν από τη λήψη αποφάσεων. Αυτό το στυλ προωθεί τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν περισσότερα κίνητρα για να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Η δημοκρατική ηγεσία προάγει μια κουλτούρα ομαδικής εργασίας, συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας, οδηγώντας σε βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων και καινοτομία. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τις διαφορετικές προοπτικές και να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγώντας τελικά στην επιχειρηματική επιτυχία.

Μετασχηματιστική ηγεσία:

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν υψηλές προσδοκίες, επικοινωνούν ένα συναρπαστικό όραμα και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Παρακινούν και εμπνέουν δημιουργώντας μια αίσθηση σκοπού και ενθουσιασμού για τους στόχους του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν καθοδήγηση, υποστήριξη και ευκαιρίες ανάπτυξης, γεγονός που προάγει την αφοσίωση, τη δέσμευση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό το

στυλ ηγεσίας έχει συσχετιστεί με αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων, καινοτομία και οργανωτική απόδοση, συμβάλλοντας στην επιχειρηματική επιτυχία.

Συναλλακτική ηγεσία:

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στον καθορισμό σαφών προσδοκιών, στην παροχή ανταμοιβών και στη διαχείριση της απόδοσης μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών και τιμωριών. Οι ηγέτες θέτουν σαφείς στόχους και παρέχουν συγκεκριμένες οδηγίες στους υπαλλήλους. Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές ή αντιμετωπίζουν συνέπειες με βάση την απόδοσή τους. Ενώ αυτό το στυλ μπορεί να παρέχει δομή και σαφήνεια, μπορεί να μην προάγει τη δημιουργικότητα ή τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Η συναλλακτική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις που απαιτούν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές, ρόλους προσανατολισμένους στα καθήκοντα και άμεση ανατροφοδότηση της απόδοσης. Ωστόσο, η στήριξη αποκλειστικά στη συναλλακτική ηγεσία μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη των εργαζομένων, τη δέσμευση και τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

Laissez-Faire Ηγεσία:

Η ηγεσία Laissez-faire αναφέρεται σε μια προσέγγιση χωρίς χέρια, όπου οι ηγέτες παρέχουν ελάχιστη καθοδήγηση ή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αντ' αυτού, εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη της εργασίας τους. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένοι, έχουν κίνητρα για τον εαυτό τους και χρειάζονται ελάχιστη επίβλεψη. Ωστόσο, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης, σύγχυση και έλλειψη υπευθυνότητας, εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένοι για την αυτονομία. Η ηγεσία laissez-faire θα πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, υποστήριξη και πόρους για να επιτύχουν ανεξάρτητα.

Ηγεσία κατά περίπτωση:

Η καταστασιακή ηγεσία αναγνωρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικές ηγετικές προσεγγίσεις. Οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους με βάση τις ανάγκες της κατάστασης και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Οι ηγέτες κατά περίπτωση αξιολογούν τις ικανότητες και τη δέσμευση των υπαλλήλων τους και προσαρμόζουν ανάλογα το στυλ ηγεσίας τους. Παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στους υπαλλήλους που τη χρειάζονται, ενώ παράλληλα ενδυναμώνουν

τους πιο ικανούς υπαλλήλους να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Αυτό το ευέλικτο στυλ ηγεσίας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν το κατάλληλο επίπεδο καθοδήγησης και υποστήριξης, προωθώντας την ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Προσαρμόζοντας την ηγεσία στην κατάσταση, οι επιχειρήσεις μπορούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εργαζομένων και να επιτύχουν οργανωτική επιτυχία.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας επηρεάζει άμεσα την επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους:

Κίνητρα και δέσμευση των εργαζομένων: Η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους, να ενισχύσει τη δέσμευσή τους και να αυξήσει τη δέσμευσή τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα μετασχηματιστικά και δημοκρατικά στυλ ηγεσίας, τα οποία εστιάζουν στην έμπνευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων, έχουν συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και δέσμευσης. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υπερβούν τα εσκαμμένα, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Ομαδική εργασία και συνεργασία: Τα στυλ ηγεσίας που προωθούν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία συμβάλλουν στην καλύτερη συνεργασία, επικοινωνία και συνέργεια μεταξύ των εργαζομένων. Τα δημοκρατικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο, την ανταλλαγή ιδεών και την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτό προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, οδηγώντας σε βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων, καινοτομία και συνολική απόδοση της ομάδας.

Ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων: Τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει την ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν καθοδήγηση, υποστήριξη και ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων, προωθώντας την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επενδύοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα, να μειώσουν το κόστος του κύκλου εργασιών και να διατηρήσουν ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

Προσαρμοστικότητα και διαχείριση αλλαγών: Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν το πόσο καλά οι οργανισμοί προσαρμόζονται στις αλλαγές και αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις. Η ηγεσία της κατάστασης, με την ευέλικτη προσέγγισή της, επιτρέπει στους ηγέτες να προσαρμόζονται το στυλ τους στις ανάγκες της κατάστασης. Αυτό διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, ελαχιστοποιεί την αντίσταση και αυξάνει την αποδοχή των εργαζομένων, οδηγώντας τελικά σε επιτυχημένες πρωτοβουλίες οργανωτικής αλλαγής.

Οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες: Τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες. Το στυλ ηγεσίας δίνει τον τόνο στον οργανισμό και διαμορφώνει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν και προωθούν τις επιθυμητές αξίες και συμπεριφορές συμβάλλουν σε μια θετική και ηθική οργανωσιακή κουλτούρα. Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα προσελκύει και διατηρεί κορυφαία ταλέντα, ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Επιχειρηματική απόδοση και αποτελέσματα: Το επιλεγμένο στυλ ηγεσίας επηρεάζει τελικά την επιχειρηματική απόδοση και τα αποτελέσματα. Τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας που δίνουν προτεραιότητα στην παρακίνηση, τη δέσμευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων οδηγούν σε βελτιωμένη ατομική και ομαδική απόδοση. Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει θετικά τα βασικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των πελατών, η κερδοφορία και η ανταγωνιστικότητα της αγοράς.

Συμπέρασμα:

Η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας έχουν μοναδικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες και ο αντίκτυπός τους στα κίνητρα, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων ποικίλλει. Ένα στυλ ηγεσίας που ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους, τις αξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων ενισχύει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Τα μετασχηματιστικά και δημοκρατικά στυλ ηγεσίας έχουν συνδεθεί σταθερά με θετικά αποτελέσματα και επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και του οργανισμού. Οι ηγέτες θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τις ανάγκες των υπαλλήλων τους και το επιχειρηματικό πλαίσιο για να προσαρμόζουν ανάλογα το στυλ ηγεσίας τους, μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων και οδηγώντας στη συνολική επιχειρηματική επιτυχία.

6. Οικονομική Απόδοση

Οι οικονομικές επιδόσεις αποτελούν κρίσιμη πτυχή της επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναφέρεται στην αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής υγείας, της κερδοφορίας και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας όσον αφορά τη χρήση των πόρων για τη δημιουργία εσόδων και κερδών. Η χρηματοοικονομική απόδοση μιας επιχείρησης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η παραγωγή εσόδων, η διαχείριση του κόστους, η κερδοφορία, η ρευστότητα και η χρηματοοικονομική σταθερότητα. Αυτό το άρθρο διερευνά τη σημασία της χρηματοοικονομικής απόδοσης στις επιχειρήσεις και πώς επηρεάζει τη συνολική επιχειρηματική επιτυχία.

Η σημασία της χρηματοοικονομικής απόδοσης:

Η χρηματοοικονομική απόδοση είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις για τους ακόλουθους λόγους:

Μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων: Η χρηματοοικονομική επίδοση χρησιμεύει ως βασικό μέτρο για την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης μιας επιχείρησης. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της, παράγει έσοδα και διαχειρίζεται τα έξοδα. Αναλύοντας τις οικονομικές καταστάσεις και τους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν την κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Λήψη αποφάσεων: Τα δεδομένα χρηματοοικονομικών επιδόσεων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, τους διαχειριστές και τους επενδυτές. Βοηθούν στον προσδιορισμό της βιωσιμότητας νέων έργων, στην αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών, στον καθορισμό στρατηγικών τιμολόγησης και στον εντοπισμό τομέων για μείωση του κόστους. Οι έγκυρες πληροφορίες για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρέχουν μια στέρεη βάση για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, οδηγώντας σε καλύτερη κατανομή των πόρων και βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Προσέλκυση επενδυτών και κεφαλαίων: Οι ισχυρές χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενισχύουν την αξιοπιστία μιας επιχείρησης και προσελκύουν δυνητικούς επενδυτές και δανειστές. Οι επενδυτές αναζητούν επιχειρήσεις με ιστορικό κερδοφορίας, θετικές ταμειακές ροές και οικονομική σταθερότητα. Οι θετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις σηματοδοτούν την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει αποδόσεις και να αποπληρώνει δάνεια, καθιστώντας την πιο ελκυστική για εξωτερικές πηγές κεφαλαίου.

Επιχειρηματική ανάπτυξη και επέκταση: Οι υγιείς χρηματοοικονομικές επιδόσεις αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την επέκταση των επιχειρήσεων. Παρέχει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, επέκταση δραστηριοτήτων, είσοδο σε νέες αγορές, απόκτηση περιουσιακών στοιχείων και πρόσληψη πρόσθετων ταλέντων. Οι ισχυρές χρηματοοικονομικές επιδόσεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ανάπτυξης και να παραμένουν ανταγωνιστικές στην αγορά.

Εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών: Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις επηρεάζουν άμεσα την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και την εμπιστοσύνη στην επιχείρηση. Οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη προτιμούν να συνεργάζονται με οικονομικά σταθερές και επιτυχημένες επιχειρήσεις. Οι θετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις δημιουργούν θετική αντίληψη για την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει αξία, να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και να διασφαλίζει μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματική επιτυχία:

Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις επηρεάζουν σημαντικά την επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους:

Κερδοφορία: Η κερδοφορία αποτελεί βασική πτυχή της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Δείχνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη από τις δραστηριότητές της. Η ισχυρή κερδοφορία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επανεπενδύουν σε αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, να ανταμείβουν τους μετόχους και να αντιστέκονται στις οικονομικές υφέσεις. Η υψηλή κερδοφορία προσελκύει επίσης επενδυτές και ενισχύει την αγοραία αξία της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία.

Διαχείριση ταμειακών ροών: Η αποτελεσματική διαχείριση των ταμειακών ροών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Οι θετικές ταμειακές ροές εξασφαλίζουν ότι μια επιχείρηση διαθέτει επαρκή ρευστότητα για να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, να επενδύσει στην ανάπτυξη και να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες δαπάνες. Η παρακολούθηση των ταμειακών ροών και η διατήρηση μιας υγιούς θέσης κεφαλαίου κίνησης είναι απαραίτητη για την αποφυγή προβλημάτων ρευστότητας που μπορεί να εμποδίσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Οικονομική σταθερότητα: Η χρηματοοικονομική σταθερότητα είναι ένα μέτρο της ικανότητας μιας επιχείρησης να αντέχει τα οικονομικά σοκ και τις αβεβαιότητες. Μια σταθερή χρηματοοικονομική θέση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να περιηγηθούν μέσα από οικονομικές υφέσεις, διαταραχές του κλάδου ή απροσδόκητα γεγονότα. Παρέχει ένα μαξιλάρι για την απορρόφηση ζημιών, τη συνέχιση της λειτουργίας και την ανάδυση ισχυρότερη από δύσκολες στιγμές.

Επενδυτικές και αναπτυξιακές ευκαιρίες: Οι θετικές οικονομικές επιδόσεις ανοίγουν ευκαιρίες για επέκταση και επενδύσεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις με ισχυρό οικονομικό ιστορικό είναι πιο πιθανό να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση για αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, να αποκτήσουν ανταγωνιστές ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις, να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη και να εξερευνήσουν νέες αγορές. Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις λειτουργούν ως καταλύτης για στρατηγικές επενδύσεις που οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Οι υγιείς χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επενδύουν σε μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, να βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και να παρέχουν ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών. Οι οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις μπορούν να αντέξουν τις πιέσεις στις τιμές, να διαπραγματευτούν ευνοϊκούς όρους με τους προμηθευτές και να επενδύσουν σε τεχνολογία και υποδομές για να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών: Οι θετικές οικονομικές επιδόσεις συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών. Οι μέτοχοι ανταμείβονται με μερίσματα και αύξηση κεφαλαίου, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την ασφάλεια της εργασίας και τις ευκαιρίες ανάπτυξης και οι πελάτες λαμβάνουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Τα ικανοποιημένα ενδιαφερόμενα μέρη γίνονται υποστηρικτές της επιχείρησης, προσελκύνοντας περισσότερους πελάτες, επενδυτές και κορυφαία talenta, οδηγώντας σε μεγαλύτερη επιχειρηματική επιτυχία.

Συμπέρασμα:

Η χρηματοοικονομική επίδοση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επιχειρηματικής επιτυχίας. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με την κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα, τη ρευστότητα και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα μιας εταιρείας. Οι θετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων, προσελκύουν επενδυτές και κεφάλαια, υποστηρίζουν την επιχειρηματική ανάπτυξη και εμπνέουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών. Η κερδοφορία, η διαχείριση των ταμειακών ροών, η χρηματοοικονομική σταθερότητα και οι

επενδυτικές ευκαιρίες είναι βασικοί τομείς που επηρεάζονται από τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Διατηρώντας ισχυρές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, να αντέξουν τις οικονομικές αβεβαιότητες και να δημιουργήσουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η παρακολούθηση και η βελτιστοποίηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, ώστε να διασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Μελέτη Περίπτωσης

Εισαγωγή

Η Vivartia είναι μια ελληνική εταιρεία τροφίμων που δραστηριοποιείται στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Είναι μία από τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές εταιρείες στον ελληνικό κλάδο των τροφίμων. Η Vivartia ειδικεύεται σε διάφορες κατηγορίες τροφίμων, όπως γαλακτοκομικά προϊόντα, αρτοσκευάσματα, παγωτά, έτοιμα γεύματα και ποτά.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997 και έκτοτε έχει αναπτυχθεί μέσω στρατηγικών εξαγορών και οργανικής ανάπτυξης. Έχει εδραιώσει ισχυρή παρουσία τόσο στο εσωτερικό της Ελλάδας όσο και διεθνώς, εξάγοντας τα προϊόντα της σε πολλές χώρες. Η Vivartia κατέχει και διαχειρίζεται ένα χαρτοφυλάκιο γνωστών εμπορικών σημάτων, όπως η Δέλτα, η Μπάρμπα Στάθης, η Everest και η Μακεδονική. Οι μάρκες αυτές είναι αναγνωρισμένες για την ποιότητά τους και έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών με την πάροδο των ετών.

Η Vivartia εστιάζει στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προτιμήσεις των καταναλωτών. Επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη βελτίωση των υφιστάμενων και την προσαρμογή στις εξελισσόμενες τάσεις της αγοράς. Η εταιρεία δίνει επίσης έμφαση στη βιωσιμότητα και την εταιρική υπευθυνότητα, εφαρμόζοντας πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον και υποστηρίζοντας τις τοπικές κοινότητες.

Εκτός από τα προϊόντα της, η Vivartia διαθέτει δίκτυο καταστημάτων λιανικής πώλησης, συμπεριλαμβανομένων καφετεριών, εστιατορίων και καταστημάτων ψιλικών. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να έχει άμεση αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές και παρέχει μια πλατφόρμα για την παρουσίαση των προϊόντων της.

Ως εξέχων παίκτης στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων, η επιτυχία της Vivartia μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες με κυρίαρχους αυτούς τους οποίους μελετάμε. Σε αυτούς περιλαμβάνονται το ισχυρό χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων της, η εστίαση στην ποιότητα και την καινοτομία, η δέσμευση για την ικανοποίηση των πελατών και η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς. Οι οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας αποτελούν σημαντικό δείκτη της επιτυχίας της, καθώς αντικατοπτρίζουν την ικανότητά της να παράγει έσοδα, να διαχειρίζεται το κόστος και να επιτυγχάνει κερδοφορία.

Συνολικά, η Vivartia διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον ελληνικό κλάδο τροφίμων και ποτών, συμβάλλοντας στην οικονομία και παρέχοντας στους καταναλωτές ένα ευρύ φάσμα τροφίμων υψηλής ποιότητας.

Ιστορική αναδρομή

Η ίδρυση της γαλακτοβιομηχανίας ΔΕΛΤΑ (Ομίλος VIVARTIA)

Η ιστορία της ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. ξεκίνησε το 1952 και μέχρι το 1999 ταυτίστηκε με την ιστορία μητρικής εταιρείας ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. Το 1952 η ΔΕΛΤΑ ξεκίνησε ως μια οικογενειακή επιχείρηση (παραγωγής γιαουρτιού και διάθεσης γάλακτος) πριν από 50 χρόνια στην Αθήνα. Όταν ξεκίνησε τη λειτουργία της απασχολούσε 20 υπαλλήλους και διέθετε 10 αυτοκίνητα που μοίραζαν γάλα και γιαούρτι. Η ποιότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με τη συνέπεια της, οδήγησαν την εταιρία να καθιερωθεί μέσα στο περιβάλλον των προϊόντων διατροφής που είναι αρκετά ανταγωνιστικό. (Το 1999 δημιουργήθηκε η ΠΡΩΤΗ ΦΑΡΜΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ: η εταιρεία διείσδυσε στη βιομηχανική κτηνοτροφία και δημιούργησε την πρώτη Φάρμα Νέας Γενιάς που εγκαταστάθηκε στη Κομοτηνή. Οι εγκαταστάσεις έχουν διαμορφωθεί ώστε να μπορούν να στεγάσουν 500 αγελάδες με στόχο την παραγωγή γάλακτος με άριστη ποιότητα, το οποίο είναι σε θέση να περιέχει υψηλότερο ποσοστό πρωτεϊνών και χαμηλότερο μικροβιακό φορτίο. Το 2005 υπογράφηκε συνεργασία ανάμεσα στις εταιρίες ΔΕΛΤΑ και Nestle Ελλάς για τη μετάβαση του συμπυκνωμένου γάλακτος ΒΛΑΧΑΣ. Το Δεκέμβριο του 2005 η ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών έβγαλε ανακοίνωση για την απορρόφηση της Chipita, Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε., GOODY'S και την Γενική τροφίμων και την πώληση του συνόλου της μετοχής στη ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ.

Υποδομή

- Εργοστάσιο γάλακτος: η εταιρεία βρίσκεται στον Ταύρο Αττικής σε έκταση 20 στρεμμάτων. Έχει 6 σιλό παραλαβής γάλακτος χωρητικότητας 40 τόνων η κάθε μια. Οι σωληνώσεις τους ξεπερνούν τα 45 χιλιόμετρα. Έχει 5 μηχανήματα

ομογενοποίησης, 6 γραμμές παστερίωσης και 12 γραμμές εμφιάλωσης. Η συνολική επένδυση ξεπέρασε τα 49,9 εκατ. € από τα οποία το 80% καλύφθηκε με ίδια κεφάλαια της εταιρείας.

- Εργοστάσιο γάλακτος και γαλακτοκομικών: το νέο, πρότυπο εργοστάσιο παραγωγής και συσκευασίας φρέσκου γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων βρίσκεται στη Σίνδο Θεσσαλονίκης σε έκταση 30 στρεμμάτων και ξεκίνησε τη λειτουργία του, το 2003. Εδώ συλλέγεται το γάλα από το Νομό Θεσσαλονίκης και από ολόκληρη τη Βόρεια Ελλάδα, παστεριώνεται και διανέμεται στη Μακεδονία, Θράκη, Θεσσαλονίκη μέσα σε λίγες ώρες.
- Εργοστάσιο γιαουρτιού: βρίσκεται στον Άγιο Στέφανο Αττικής σε έκταση 135 στρεμμάτων. Είναι πλήρως αυτοματοποιημένο, διαθέτει άρτια εξοπλισμένα εργαστήρια και παράγει προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Το εργοστάσιο αυτό διαθέτει μια από τις σύγχρονες μονάδες βιολογικού καθαρισμού και είναι η πρώτη στον κλάδο τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα, στην οποία απονεμήθη το Διεθνές Πιστοποιητικό Ποιότητας ISO 9001. Η συνολική επένδυση ξεπέρασε τα 52,8 εκατομμύρια €.)

Το 1965 η εταιρία μεταφέρθηκε στις σημερινές εγκαταστάσεις της στον Ταύρο. Ο προγραμματισμός, γι' αυτή τη μεταφορά είχε ξεκινήσει από το 1962 όταν ο ιδρυτής της εταιρίας, Αριστείδης Δασκαλόπουλος προέβλεψε πως θα δημιουργηθεί ανάγκη για μεγάλη μονάδα παστερίωσης γάλακτος. Η συνολική επένδυση έφτασε τότε τα 5.860 € (2 εκατομμύρια δρχ.) χωρίς να συμπεριληφθεί το κεφάλαιο κίνησης. Το 1978 ήταν πολύ σημαντική χρονιά για την εταιρία. Η επιβολή διατίμησης στο γάλα οδήγησε τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της να τερματίσει τη γραμμή παραγωγής γάλακτος. Το 1979 η ΔΕΛΤΑ είχε κατακτήσει το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς στον κλάδο. Το 1980 κατείχε την 1^η θέση στο κομμάτι της παραγωγής και της πώλησης παγωτών. Επίσης το 1989 η ΔΕΛΤΑ εισήρθε σε ακόμα ένα κομμάτι της αγοράς, αυτό των χυμών. Το 1990 η εταιρία μπήκε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. (www.steficon.com, 2007)

Η εξελικτική πορεία της ΔΕΛΤΑ συνεχίστηκε, περνώντας στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης, το 1991-1992 ξεκίνησε μια προσπάθεια για διεθνή επέκταση και άρχισε να δημιουργεί μια πρότυπη υποδομή (Στεργίου, 2005). Το 1993 ξεκίνησε να συνεργάζεται με εταιρείες τους εξωτερικού που έχουν διεθνή εμβέλεια και έδωσαν στη ΔΕΛΤΑ τεχνογνωσία και πιο εύκολη πρόσβαση στις αγορές όπως επίσης συνέβαλαν στο να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο. Σε αυτό το πλαίσιο ξεκίνησε και η συνεργασία της εταιρίας με την πολυεθνική DANONE. Από το 1994 μέχρι το 1998, η ΔΕΛΤΑ απέκτησε ηγετική εταιρεία καταψυγμένων τροφίμων και λειτούργησε εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού. Το 1995 ολοκλήρωσε σύνολο επενδύσεων η αξία των οποίων ανερχόταν στα 293.000.000 € (100 δις δρχ.) και έθεσε σε λειτουργία ένα καινούριο εργοστάσιο γάλακτος. Ανάμεσα στο 1996 και το 1997, δημιουργήθηκε μια δεύτερη μεγάλη ΔΕΛΤΑ εκτός της ελληνικής επικράτειας και η εταιρία εισήλθε και στην αγορά τυριού. Το 1998 κυκλοφόρησαν προϊόντα ΔΕΛΤΑ - DANONE στην αγορά και λειτούργησαν εργοστάσια παραγωγής παγωτού στη Σερβία και στη Ρουμανία. Το 1999 δημιουργήθηκε η πρώτη Φάρμα Νέας Γενιάς και εξαγοράστηκε η εταιρία «ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ». Με την είσοδο στη νέα χιλιετία η εταιρία το 2000 κυκλοφόρησε νέα προϊόντα, το 2001 έφτιαξε μια καινοτόμα συσκευασία για το προϊόν

Milko, το 2002 επεκτάθηκε στην αγορά της Κύπρου και το 2003 άνοιξε το καινούριο της εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη.

Πλέον η εταιρία ΔΕΛΤΑ ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων **VIVARTIA A.E.**, η οποία δημιουργήθηκε το 2006 και είναι η νέα εταιρεία που προέκυψε από την απορρόφηση από την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ των εταιριών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA, GOODY'S και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ. Οι εταιρείες αυτές κατατάχθηκαν σε τομείς της VIVARTIA, ως εξής:

- Τομέας Γαλακτοκομικών και Ποτών
- Τομέας Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών
- Τομέας Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας
- Τομέας Καταψυγμένων Τροφίμων

Ο κλάδος έχει μακρά ιστορία που χρονολογείται από το 1952 και αρχικά ήταν μέρος της μητρικής εταιρείας DELTA HOLDINGS S.A. Ωστόσο, το 1999, η ΔΕΛΤΑ έγινε εταιρεία συμμετοχών και το υποκατάστημα Γαλακτοκομικών Προϊόντων διασπάστηκε για να δημιουργήσει μια ανεξάρτητη εταιρεία με την ονομασία DELTA STANDARD DAIRY INDUSTRY Αργότερα, το 2005, η DELTA HOLDINGS συγχωνεύτηκε με πολλές άλλες εταιρείες για να σχηματίσει τη Vivartia. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων και ποτών, παλαιότερα γνωστός ως DELTA STANDARD DAIRY INDUSTRY S.A., είναι παράρτημα της Vivartia που ειδικεύεται σε μια ποικιλία προϊόντων όπως φρέσκο λευκό γάλα, γάλα σοκολάτας, συμπυκνωμένο γάλα, φρέσκα γαλακτοκομικά προϊόντα, φρέσκους χυμούς, τυρί, βούτυρο και γιαούρτι. Βασικοί στόχοι της εταιρείας είναι να παρέχει στους Έλληνες καταναλωτές προϊόντα υψηλής ποιότητας και θρεπτικής αξίας και να επεκτείνει την παρουσία της στην ευρωπαϊκή αγορά μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Συνολικά, το Τμήμα Γαλακτοκομικών και Ποτών της Vivartia δεσμεύεται να προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας στους πελάτες του, ενώ παράλληλα επιδιώκει ευκαιρίες ανάπτυξης στην ευρύτερη ευρωπαϊκή αγορά. Μέσω της καινοτόμου προσέγγισης και της πελατοκεντρικής εστίασης, η εταιρεία βρίσκεται σε καλή θέση για να συνεχίσει την επιτυχία της τα επόμενα χρόνια. Σήμερα, το Τμήμα Γαλακτοκομικών και Ποτών της Vivartia θεωρείται κορυφαίος παίκτης στον κλάδο, με κυρίαρχο μερίδιο αγοράς σε πολλούς τομείς. Για παράδειγμα, η εταιρεία κατέχει μερίδιο 41% στον τομέα διανομής φρέσκου γάλακτος και μερίδιο 55% στην αγορά φρέσκου γάλακτος σοκολάτας. Επιπλέον, είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος παίκτης στην αγορά γιαουρτιού και φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων, με μερίδιο 30%, και κατέχει επιβλητικό μερίδιο 65% στην αγορά φρέσκων χυμών.

Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε: Η ιστορία

1952: Ο Αριστείδης Δασκαλόπουλος ιδρύει στην Αθήνα την ΔΕΛΤΑ, μια οικογενειακή επιχείρηση με 20 υπαλλήλους και 10 αυτοκίνητα που μοιράζουν γάλα και γιαούρτι. Από τότε μέχρι σήμερα, μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης, τα προϊόντα ΔΕΛΤΑ έχουν κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.

1965: Η επιχείρηση μεταφέρεται στην περιοχή των σημερινών εγκαταστάσεων του Ταύρου. Εκεί εγκαθίσταται η μονάδα παστερίωσης του γάλακτος σε πλαστικά μπουκάλια που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εποχής.

1979: Η ΔΕΛΤΑ καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη διανομή γάλακτος στην Αθήνα.

1980: Η ΔΕΛΤΑ κατακτά την πρώτη θέση στην παραγωγή και πώληση παγωτών.

1985: Ξεκινά η παραγωγή του Milko, του πρώτου φρέσκου γάλακτος με κακάο σε χάρτινη συσκευασία.

1987: Η ΔΕΛΤΑ πρωτοπορεί χρησιμοποιώντας τη χάρτινη συσκευασία για το Φρέσκο Γάλα, ενώ παράλληλα εφαρμόζει πρώτη στην Ελλάδα την ομογενοποίηση.

1989: Η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται δυναμικά και στην αγορά των χυμών μικρής διάρκειας.

1990: Η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1994: Εγκαινιάζεται το νέο, πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο γιαούρτης στον Αγ. Στέφανο.

1995: Εγκαινιάζεται το νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο γάλακτος και χυμών στον Ταύρο Αττικής.

1999: Η ΔΕΛΤΑ εφαρμόζει την καθετοποίηση της παραγωγής του φρέσκου γάλακτος και προχωρεί στην πρωτογενή παραγωγή, την κτηνοτροφία, με τις πρώτες Φάρμες Νέας Γενιάς στην Κομοτηνή.

2000: Η ΔΕΛΤΑ μετατρέπεται σε εταιρία χαρτοφυλακίου, τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ενώ το τμήμα τροφίμων και το τμήμα παγωτού ανεξαρτητοποιούνται ως αυτόνομες εταιρίες με τις επωνυμίες ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. αντίστοιχα. Την ίδια χρονιά η ΔΕΛΤΑ χάνει τον Ιδρυτή και Πρόεδρο της Αριστείδη Δασκαλόπουλο και την θέση του αναλαμβάνει ο υιός του Δημήτρης Δασκαλόπουλος.

2001: Η ΔΕΛΤΑ αναδεικνύεται Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, στις κατηγορίες λευκού γάλακτος και παγωτών.

2002: Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της ιστορικής και μεγαλύτερης γαλακτοβιομηχανίας στην Κύπρο, ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ LTD.

2003: Εγκαινιάζεται το νέο Πρότυπο Εργοστάσιο Φρέσκου Γάλακτος της ΔΕΛΤΑ Μακεδονίας στην Σίνδο Θεσσαλονίκης.

2006: Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ μετονομάστηκε σε VIVARTIA μετά από τη συγχώνευση με απορρόφηση των εταιριών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA INTERNATIONAL, GOODY'S και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, αποτελώντας πλέον τη μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ελλάδα, οίκο κορυφαίων μαρκών διατροφής με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη. Η ΔΕΛΤΑ αποτελεί πλέον τον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών του ομίλου VIVARTIA.

Η Vivartia στην Ελλάδα

Με ηγετική θέση στην αγορά τροφίμων, η VIVARTIA είναι πρώτη στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα και απευθύνεται σε μια περιφερειακή αγορά 1 δισ. ατόμων με 2,5 δισ. προϊόντα της να καταναλώνονται κάθε μέρα. Διαθέτει 26 παραγωγικές μονάδες και απασχολεί περίπου 13.000 άτομα. Συνολικά έχει παρουσία σε 29 χώρες, ενώ παράγει μία μεγάλη γκάμα από επώνυμα προϊόντα-μάρκες διατροφής, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις στον κλάδο τους. Στην Ελλάδα, 9 στα 10 νοικοκυριά καταναλώνουν τα προϊόντα της και το 99% των καταναλωτών αναγνωρίζουν τα σήματα της. Στο όνομα **Vivartia** συνυπάρχουν πέντε λέξεις και πολλαπλά νοήματα: «**Vi**», το πρώτο γράμμα της αγγλικής λέξης «**Victory**» συμβολίζει τη νίκη. «**Viva**» που εκφράζει τη ζωή, τη ζωντάνια, την ποιότητα ζωής, τον ενθουσιασμό, την ευζωία. «**Art**» που εκφράζει την τέχνη, αλλά και την τεχνική, τη γνώση και εμπειρία που γίνεται δημιουργία. «**Artia**» που εκφράζει την αρμονία, την ισορροπία και την πληρότητα. Και τέλος, «**Ia**» όπως το αρχαίο ελληνικό όνομα που σημαίνει άνθος. Οι 6 αξίες που συνδέονται άμεσα τόσο με το όνομα της **VIVARTIA** όσο και με την ιστορία, αλλά και το μέλλον της είναι:

- **Ανάπτυξη**
- **Ευζωία**
- **Δημιουργικότητα**

- **Υγεία & Ισορροπία**
- **Εμπιστοσύνη**
- **Ζωντάνια.**

Η Vivartia κατέχει την πρώτη θέση στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, όπου δραστηριοποιείται. Αναλυτικότερα κατέχει:

- Την 1η θέση στην αγορά του φρέσκου γάλακτος στην Ελλάδα.
- Την 1η θέση στην αγορά του φρέσκου σοκολατούχου γάλακτος στην Ελλάδα.
- Την 1η θέση στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη στην Ελλάδα.
- Την 2η θέση στην αγορά της τυποποιημένης γιαούρτης στην Ελλάδα.
- Την 1η θέση στην αγορά των καταψυγμένων λαχανικών στην Ελλάδα
- Την 1η θέση στην αγορά των προϊόντων καταψυγμένης ζύμης στην Ελλάδα.
- Την 1η θέση στην επώνυμη αγορά φαγητού μέσω της Goody's.
- Την 1η θέση στην επώνυμη αγορά καφέ, μέσω της Flocafe.
- Την 1η θέση στις αγορές των croissants και bake rolls στην Ελλάδα.

Πολύχρονη ιστορία και πλούσια κληρονομιά



(Το χρονικό και οι εξαγορές της εταιρίας ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA))

Η **Vivartia** ενσωματώνει πολύχρονη ιστορία και πλούσια κληρονομιά. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 και σήμερα δραστηριοποιείται στον κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών μέσω της ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε., στον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω των GOODY'S Α.Ε. και EVEREST Α.Ε. και στον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων μέσω της ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

- **1952:** Ο **Αριστείδης Δασκαλόπουλος** ιδρύει στην Αθήνα την **ΔΕΛΤΑ**, μια οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής και διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων. Η εταιρεία απασχολεί 20 υπαλλήλους και διαθέτει 10 αυτοκίνητα που μοιράζουν γάλα και γιαούρτι. Από τότε μέχρι σήμερα, μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης, τα προϊόντα ΔΕΛΤΑ έχουν κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.
- **1965:** Η ΔΕΛΤΑ μεταφέρεται στην περιοχή των σημερινών εγκαταστάσεων του Ταύρου και εκεί εγκαθίσταται η μονάδα παστερίωσης του γάλακτος σε πλαστικά μπουκάλια που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εποχής ενώ τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1969 η **πρώτη γραμμή καταψυγμένων** φρούτων και λαχανικών γεννιέται στην Ελλάδα με το όνομα **ΕΒΙΕ ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε** (Μπάρμπα-Στάθης)
- **1987:** Η ΔΕΛΤΑ **πρωτοπορεί** χρησιμοποιώντας τη χάρτινη συσκευασία για το Φρέσκο Γάλα, και εφαρμόζει **πρώτη** στην Ελλάδα **τηνομογενοποίηση** και δυο χρόνια αργότερα (1989) η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται δυναμικά και στην αγορά των χυμών μικρής διάρκειας.
- **1990:** Γίνεται απόσχιση του κλάδου καταψυγμένων τροφίμων καθώς πραγματοποιείται η **σύσταση της εταιρίας Μπάρμπα Στάθης Α.Ε.** και ένα

χρόνο μετά (1991) η εταιρία Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. **εισάγεται στο Χ.Α.Α.** Την ίδια χρονιά δημιουργείται ο **Όμιλος Goody's και σχηματίζεται** σταδιακά με τη συμμετοχή βασικών μετόχων της εταιρείας σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Χρονιά ορόσημο, με την έλευση του πολυεθνικού ανταγωνισμού, για την περαιτέρω πορεία της Goody's.

- **1994:** Η ΔΕΛΤΑ Α.Ε. **αγοράζει** την πλειοψηφία των μετοχών της **Μπάρμπα Στάθης Α.Ε.** και εγκαινιάζει το νέο, πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο γιαούρτης στον Αγ. Στέφανο ενώ η Goody's εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και παράλληλα λειτουργεί το **πρώτο κατάστημα της αλυσίδας Flocafe**, το δεύτερο σήμα της Goody's, το οποίο χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη ποικιλία καφέ, με 27 διαφορετικά είδη. Ένα χρόνο αργότερα (1995) πραγματοποιείται η συγχώνευση της Μπάρμπα Α.Ε. με τη FROZA Α.Ε. (θυγατρική της ΔΕΛΤΑ Α.Ε.) με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη.
- **1997:** Πραγματοποιείται η επέκταση εκτός συνόρων Ελλάδας, με τη λειτουργία των **πρώτων εστιατορίων Goody's στην Κύπρο και στη Βουλγαρία.** Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 η Γενική Τροφίμων – Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗΣ ΣΦΟΛΙΑΤΑΣ.
- **2000:** Η ΔΕΛΤΑ μετατρέπεται σε εταιρία χαρτοφυλακίου, τη **ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.** ενώ το τμήμα τροφίμων και το τμήμα παγωτού ανεξαρτητοποιούνται ως αυτόνομες εταιρίες με τις επωνυμίες ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. αντίστοιχα. Την ίδια χρονιά η **ΔΕΛΤΑ χάνει τον Ιδρυτή και Πρόεδρό της Αριστεΐδη Δασκαλόπουλο** και τη θέση του αναλαμβάνει ο υιός του Δημήτρης Δασκαλόπουλος ενώ η **ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών εξαγοράζει τη Goody's** και την εντάσσει στον Όμιλο ΔΕΛΤΑ. Την ίδια χρονιά δημιουργείται, σε συνεργασία με την HELLENIC CATERING του ομίλου GOODY'S, η εταιρία GREENFOOD Α.Ε. με σκοπό την παραγωγή νωπών λαχανικών.
- **2002:** Σε συνεργασία με την Ομοσπονδία Σωματείων/Ιδρυμάτων «Μαζί για το παιδί» θεσμοθετείται η **κοινωνική δραστηριότητα της Goody's με το πρόγραμμα «ARGOODAKI»** εκφράζοντας έμπρακτα την αγάπη και την υποστήριξή της στο «παιδί σε ανάγκη». Την ίδια χρονιά ως αποτέλεσμα της ευρωπαϊκής της αναγνώρισης η **Goody's κερδίζει το βραβείο «Hamburger Foodservice Preis»** τη σημαντικότερη διάκριση της Ευρώπης στο χώρο των αλυσίδων εστιατορίων. Βραβεύεται για την ξεχωριστή πορεία και λειτουργία

της από την ίδρυσή της, για την **πρωτοπορία των προϊόντων και των συστημάτων** εστίασης και την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά.

- **2005:** Η **Goody's** **βραβεύεται** ως η μεγαλύτερη Ελληνική μάρκα στα βραβεία «**superbrands**», αποτελώντας ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα σήματα στην Ελλάδα και μια από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες με παρουσία στο εξωτερικό.
- **2006: Ιδρύεται η Vivartia** μετά από συγχώνευση με απορρόφηση των εταιριών **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA INTERNATIONAL, GOODY'S** και **ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.**

Αναλυτικότερα:

Μάιος 2006

Το όνομα της νέας, ενοποιημένης εταιρείας είναι γεγονός **Vivartia**, ένα όνομα, με μια απόλυτα πρωτότυπη δημιουργία. Οκτώ γράμματα, πολλαπλά νοήματα. Συνύπαρξη πέντε λέξεων όπως ερμηνεύονται παραπάνω.

Σεπτέμβριος 2006

Η **Vivartia** λειτουργεί πλέον ως μια νέα εταιρεία με τέσσερις διακριτούς κλάδους:

- Κλάδος Γαλακτοκομικών & Ποτών (οι δραστηριότητες της πρώην **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**).
- Κλάδος Αρτοποιίας & Ζαχαρωδών (οι δραστηριότητες της πρώην **CHIPITA**).
- Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης & Ψυχαγωγίας (οι δραστηριότητες της πρώην **GOODY'S**).
- Κλάδος Καταψυγμένων Τροφίμων (οι δραστηριότητες της πρώην **ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ**).

Δεκέμβριος 2005

Η **ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ** ανακοινώνει ότι θα απορροφήσει τις εταιρείες **CHIPITA INTERNATIONAL, ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., GOODY'S** και **ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.** και πουλά το σύνολο της μετοχής της στη **ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ** στη **NESTLE Hellas A.E.**

Δημιουργείται η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα, οίκος κορυφαίων μαρκών διατροφής, με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη.

Μέχρι την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, το κοινό όραμα των εταιρειών εκφράζεται με την προσωρινή, μεταβατική ονομασία "**BrandCo**".

(www.vivartia.com, 2008)

- **2007: Ιούλιος 2007: Η MARFIN INVESTMENT GROUP Α.Ε. αποκτά το 34% της VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε.,** φτάνοντας το Δεκέμβριο του 2011 το 86%. Σήμερα, η MIG κατέχει ποσοστό άνω του 91% της VIVARTIA. **Εξαγορά** της Κυπριακής γαλακτοβιομηχανίας **CHRISTIS DAIRIES PUBLIC LTDE** **Εξαγορά** της Βουλγαρικής γαλακτοβιομηχανίας **UNITED MILK**

COMPANY ADΑνταλλαγή του 49% της θυγατρικής του κλάδου καταψυγμένων τροφίμων **ΑΛΕΞΙΣ Α.Β.Ε.Ε.** με το 49% της εταιρίας **Μ. ΑΡΑΜΠΙΑΤΖΗΣ – ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ Α.Ε.**

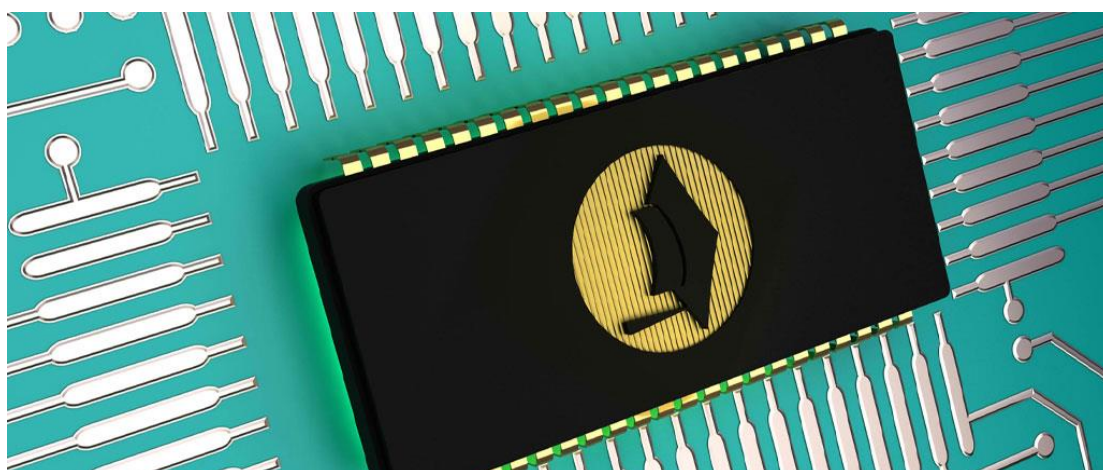
- **2008: Στρατηγική συνεργασία** του επιχειρηματία κ. Φρέρη με την ίδρυση της **ΑΛΚΜΗΝΗ CATERING Α.Ε.** (η **VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε.** συμμετέχει με 51%)

Εξαγορά από την **ΑΛΚΜΗΝΗ CATERING Α.Ε.** του 100% της **EVEREST Α.Ε.** και του 75% της **OLYMPIC CATERING Α.Ε.**

- **2009: Εξαγορά** του 49% της **EVEREST Α.Ε.** από τον κ. Φρέρη. **Δημιουργία της VIVARTIA (CYPRUS) LTD** με την απορρόφηση της **CHRISTIES DAIRIES** από την **CHARALAMBIDES DAIRIES.**

- **2010: Απόσχιση** των δραστηριοτήτων της **VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε** και εισφορά των κλάδων: Γαλακτοκομικών & ποτών στη θυγατρική **ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.**, Εστίασης & ψυχαγωγίας στη θυγατρική **GOODY'S Α.Ε.**, Καταψυγμένων Τροφίμων στη θυγατρική **ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε.** και Αρτοποιίας & ζαχαρωδών στη θυγατρική **CHIPITA Α.Ε.** **Πώληση** του Ομίλου **CHIPITA** (Αρτοποιίας & ζαχαρωδών). **Εξαγορά** του 14,8% της **ΜΕΒΓΑΛ** και υπογραφή προσυμφώνου για την εξαγορά επιπρόσθετου 43% της **ΜΕΒΓΑΛ** από τη **ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.**

Το δίκτυο των θυγατρικών εταιριών της Vivartia



Από τον Ιούνιο του 2010 και κατόπιν του ανασχεδιασμού της δομής του, ο Όμιλος Vivartia αναπτύσσεται στους κλάδους: Γαλακτοκομικών και Ποτών μέσω της Δέλτα Τρόφιμα Α.Ε., Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω της Goody's Α.Ε. και

Καταψυγμένων Τροφίμων μέσω της Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. Οι σημαντικότερες θυγατρικές του Ομίλου Vivartia είναι οι ακόλουθες:

- **ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Γαλακτοκομικών και Ποτών):** Εταιρεία με αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Σημαντικότερες θυγατρικές εταιρείες της ΔΕΛΤΑ αποτελούν:
 - **ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΙΟΥ Α.Ε.Β.Ε.** Βιομηχανία παραγωγής τυροκομικών προϊόντων εγκατεστημένη στην περιοχή της Ελασσόνας. Το 2011 το κασέρι ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΙΟΥ και η ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΝΑΞΟΥ απέσπασαν το διεθνές βραβείο SUPER TASTE AWARD. www.viglaolympus.gr/
 - **ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ Α.Β.Ε.Ε.** Παραγωγή και εμπορία συμπυκνωμάτων ζωοτροφών, πτηνοτροφών, και πάσης φύσης κτηνιατρικών φαρμάκων και ειδών που συντελούν στην ανάπτυξη και θεραπεία των ζώων.
 - **UNITED MILK COMPANY** Η εταιρεία ηγείται της αγοράς των γαλακτοκομικών στη Βουλγαρία και εξαγοράστηκε από τη VIVARTIA το 2007. www.umc.bg
 - **GOODY'S Α.Ε. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας):** Δραστηριοποιείται στην αγορά της μαζικής εστίασης μέσω των αλυσίδων εστίασης Goody's (www.goodynet.com), Flocafe (www.flocafe.gr). Επιπρόσθετα, η εταιρεία δραστηριοποιείται και σε άλλες αλυσίδες εστίασης καθώς και εταιρείες παραγωγής και διάθεσης προϊόντων εστίασης, μέσω θυγατρικών της εταιρειών, βασικότερες από τις οποίες αποτελούν οι ακόλουθες:
 - **EVEREST Α.Ε.** (Μητρική εταιρεία Ομίλου Everest): Ο Όμιλος EVEREST κατέχει ηγετική θέση στο χώρο της εστίασης. www.everest.com.gr, www.lapasteria.gr, www.kuzina.gr, www.papagallino.gr, www.olympusplaza.gr
- **HELLENIC CATERING Α.Ε.** Εταιρεία παραγωγής καταψυγμένων προϊόντων κρέατος, ετοιμών προμαγειρεμένων καταψυγμένων φαγητών, σαλατών, σαλτσών και dressings. Η εταιρεία εδρεύει στη ΒΙ.ΠΕ. Θεσσαλονίκης.
- **OLYMPIC CATERING Α.Ε.** Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε υπηρεσίες αεροτροφοδοσίας, στο βιομηχανικού catering καθώς και στην εκμετάλλευση κυλικείων σε αεροδρόμια. www.olympic-catering.gr
- **Σ. ΝΕΝΔΟΣ Α.Ε.** Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας. www.selectbakery.gr
- **ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Καταψυγμένων Τροφίμων):** Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων και ζυμών, όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής

(www.barbastathis.com). Κυριότερες θυγατρικές της εταιρείας αποτελούν οι ακόλουθες εταιρείες:

- **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ (ΜΙΧΑΗΛ ΑΡΑΜΠΙΑΤΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε.):** Εταιρεία παραγωγής και εμπορίας καταψυγμένων ζυμών. www.elzymi.gr
- **ΑΛΕΣΙΣ Α.Β.Ε.Ε.:** Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εμπορία καταψυγμένων ζυμών μέσω του σήματος «Χρυσή Ζύμη». www.xrisizimi.gr
- **GREENFOOD Α.Ε.:** Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία και τυποποίηση οπωροκηπευτικών προϊόντων.

Vivartia Professional



Vivartia Professional είναι ο νέος κλάδος του Ομίλου Vivartia που ως σκοπό έχει την παροχή ολοκληρωμένων προϊόντικών προτάσεων και λύσεων στους επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στη μαζική εστίαση. Με πλήρη γκάμα προϊόντων που παράγονται κυρίως στην Ελλάδα από τις εταιρίες που χρόνια τώρα εμπιστεύονται οι καταναλωτές για την αδιαπραγμάτευτη ποιότητά τους, εξυπηρετούν κάθε ανάγκη της μαζικής εστίασης.

Το δίκτυο διανομής πανελλαδικά τροφοδοτεί:

- Restaurants, Καφετέριες, Κυλικεία, Snack bars, Αναψυκτήρια, Φούρνους έτοιμων προϊόντων
- Ξενοδοχεία
- Νοσοκομεία
- Catering & Παραγωγικές μονάδες
- Πλοία
- Δημόσιους Οργανισμούς & Στρατό
- C+C & Εταιρίες Food Service

Η Vivartia Professional, άρτια οργανωμένη, με έμπειρο προσωπικό (Chefs, R&D, QC κτλ) προσφέρει υψηλό επίπεδο εξειδικευμένων υπηρεσιών στους επαγγελματίες.

Οι κύριες κατηγορίες προϊόντων είναι οι εξής:

- Γαλακτοκομικά
- Ροφήματα
- Τυροκομικά
- Ζύμες-Είδη σφολιάτας
- Φρέσκα και κατεψυγμένα λαχανικά
- Σαλάτες/Dressings
- Κρεατοσκευάσματα/Συνοδευτικά
- Έτοιμα Γεύματα
- Προϊόντα Ζαχαροπλαστικής
- Παγωτά
- Προϊόντα Αρτοποιίας

Η Vivartia διεθνώς

Η Vivartia είναι μια κυρίαρχη δύναμη στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων, παρέχοντας προϊόντα κορυφαίας ποιότητας που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και προτιμήσεις εκατομμυρίων καταναλωτών σε 30 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2006 μετά τη συγχώνευση γνωστών εμπορικών σημάτων όπως οι DELTA, CHIPITA, GOODY'S, FLOCAFE και BARBA STATHI. Με ισχυρή διεθνή παρουσία, η Vivartia επωφελείται από τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των αγορών στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική. Η εταιρεία διαθέτει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο κορυφαίων εμπορικών σημάτων που προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες επέκτασης παγκοσμίως. Ως ενοποιημένη οντότητα, η Vivartia έχει ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και έχει καταστεί ακόμη πιο επιτυχημένη στο να κερδίσει τους καταναλωτές, αυξάνοντας έτσι την εταιρική της αξία προς όφελος των μετόχων της. Η Vivartia είναι πλέον ένας κορυφαίος οίκος μάρκας τροφίμων, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στη βιομηχανία τροφίμων και τη δεύτερη στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα. Είναι επίσης η έβδομη μεγαλύτερη ελληνική βιομηχανική εταιρεία και η 16η μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα συνολικά. Επιπλέον, κατατάσσεται στην 35η θέση μεταξύ των εταιρειών τροφίμων στην Ευρώπη. Οι εμπορικές και εξαγωγικές δραστηριότητες της Vivartia εκτείνονται σε 29 χώρες, εξυπηρετώντας πληθυσμό άνω του 1 δισεκατομμυρίου. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες σε Βουλγαρία, Κύπρο, Αίγυπτο, Ελλάδα, Μεξικό, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Ισπανία και ΗΠΑ, ενώ ασκεί αποκλειστικά εμπορικές δραστηριότητες σε Τσεχία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιταλία, Σλοβακία και Ουκρανία. Η Vivartia εξάγει επίσης τα προϊόντα της σε Αλβανία, Αυστρία, Λευκορωσία, Καναδά, Κροατία, Καζακστάν, Λίβανο, Μάλτα, Σερβία &

Μαυροβούνιο, Σλοβενία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ. Η γκάμα προϊόντων της Vivartia, που υπάρχει σε 9 στα 10 νοικοκυριά στην Ελλάδα, καλύπτει γαλακτοκομικά και ποτά μέσω της Delta Foods S.A., υπηρεσίες εστίασης και ψυχαγωγίας μέσω της Goody's S.A. και κατεψυγμένα τρόφιμα μέσω της Μπάρμπα Στάθης Α.Ε.

Η Vivartia είναι μια ισχυρή εταιρεία, αξίας άνω των 2 δισ. ευρώ, με σύγχρονη δομή και ταλαντούχο προσωπικό. Έχει εφαρμόσει ένα οργανωτικό σύστημα που μπορεί να προσαρμοστεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό τοπίο και να υποστηρίξει την ανάπτυξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων της. Η συνεργασία της Vivartia με τη MIG έχει ενισχύσει περαιτέρω τη δυναμική της ταυτότητα σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο, επιτρέποντάς της να επιτύχει στρατηγικούς στόχους και να επεκτείνει την εμβέλειά της παγκοσμίως. Η επιτυχία της εταιρείας βασίζεται σε ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ευθύνης, η οποία ενισχύει τη δέσμευσή της για τη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων, την προστασία του περιβάλλοντος και την υποστήριξη των κοινοτήτων όπου δραστηριοποιείται. Η Vivartia κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων, με μερίδιο αγοράς άνω του 30% και λειτουργεί 27 εγκαταστάσεις παγκοσμίως, προσφέροντας απασχόληση σε 13.000 άτομα. Τα προϊόντα της είναι διαθέσιμα σε σχεδόν 600.000 σημεία λιανικής.

Η παρουσία της ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA) για το φρέσκο γάλα στον κόσμο

Σε μια προσπάθεια να επεκτείνει τις εξαγωγές της, η ΔΕΛΤΑ περιορίζει επί του παρόντος τις εξαγωγές της προς την Κύπρο και τη Βουλγαρία, αλλά έχει βάλει το βλέμμα της σε άλλες βαλκανικές χώρες. Εν τω μεταξύ, η VIVARTIA A.B.E.E. ανακοίνωσε την είσοδό της στην αγορά γαλακτοκομικών στη Βουλγαρία εξαγοράζοντας το 99,99% της UNITED MILK COMPANY AD από την BSF και την DOVERIE CAPITAL για σχεδόν 19 εκατομμύρια ευρώ. Αυτή η εξαγορά αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδίου επέκτασης της VIVARTIA στη Νοτιοανατολική Ευρώπη από το 2008 έως το 2012, με έμφαση στον τομέα των γαλακτοκομικών και ποτών και με στόχο την ηγετική θέση στην αγορά και τις συνέργειες με άλλους τομείς που δραστηριοποιούνται ήδη στη Βουλγαρία. Η εταιρεία σχεδιάζει να επενδύσει 800 εκατ. ευρώ σε αυτό το εγχείρημα, με ιδιαίτερη προσοχή στις γαλακτοβιομηχανίες στη Βουλγαρία και την Κύπρο. Τα σχέδια της VIVARTIA δεν περιλαμβάνουν μόνο την επέκταση της αγοράς γαλακτοκομικών στη Βουλγαρία, αλλά και την εισαγωγή νέων προϊόντων και την υλοποίηση συνεργειών για τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της UNITED MILK COMPANY τα επόμενα χρόνια.

Εταιρική Διακυβέρνηση

Εισαγωγή

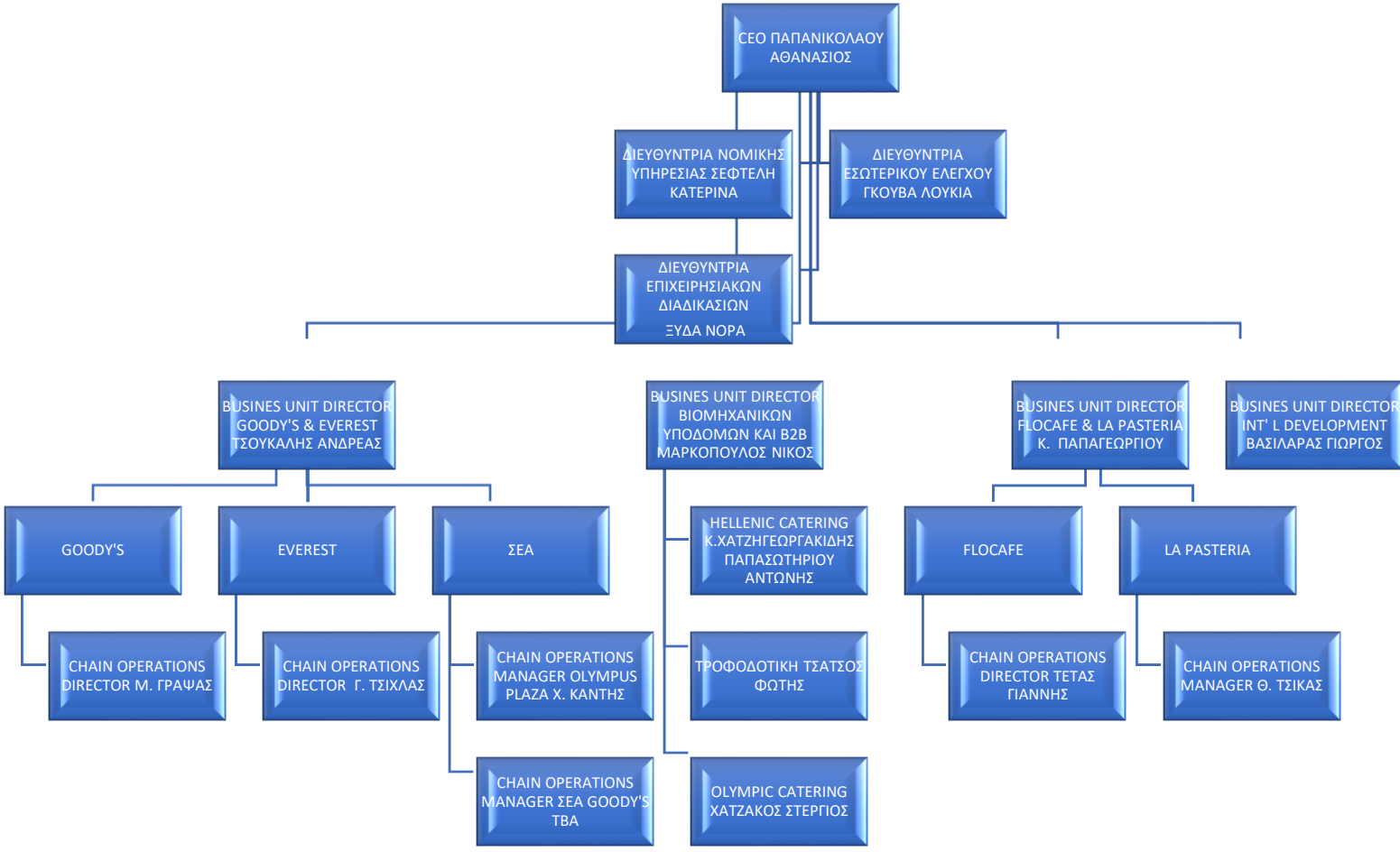
Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας επιχείρησης, με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της και τη διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτήν.

Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

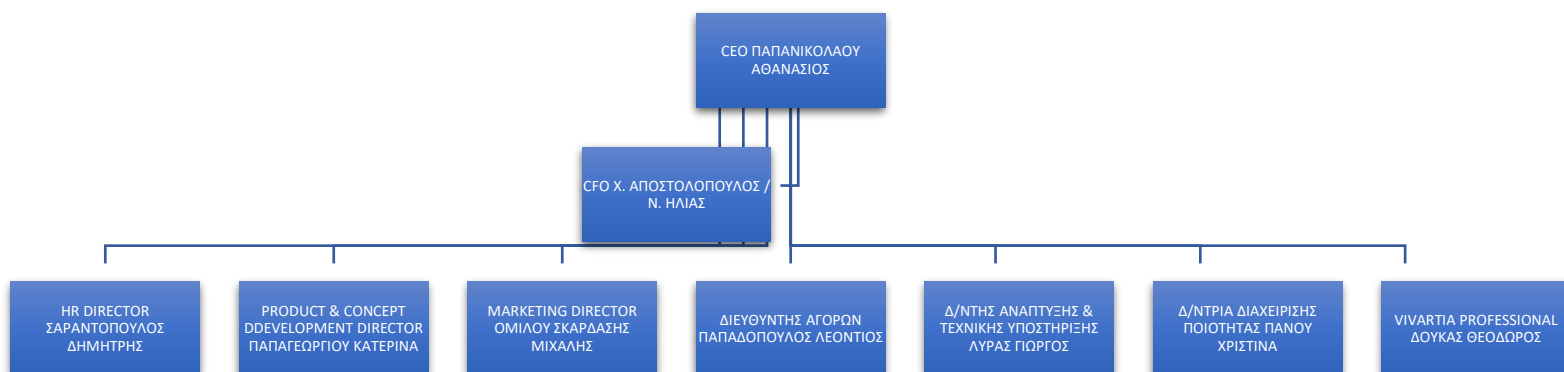
Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέση η επιχείρηση.

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και τη εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικών επιχειρησιακών στρατηγικών. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας.



Επίσης, λόγω της αδυναμίας εκχώρησης ενός ακόμη τμήματος του οργανογράμματος που συνδέεται με τον CEO, παρατίθεται το υπόλοιπο μέρος του παραπάνω οργανογράμματος:



Τμηματοποίηση του ομίλου Vivartia

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης. Με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα. Οι δε διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Η Vivartia, στο οργανόγραμμα που χρησιμοποιεί, συνδυάζει τις παρακάτω μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή τις προσαρμόζει σύμφωνα με τις ανάγκες του ομίλου. Αυτές είναι:

❖ Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης

Η τμηματοποίηση βάσει των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης είναι ίσως η πιο παλιά και πιο διαδεδομένη μέθοδος. Οι βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες είναι: του Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, της Παραγωγής και του Προσωπικού. Έτσι, σε κάθε βασική λειτουργία της επιχείρησης αντιστοιχεί μία διεύθυνση.

❖ Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων

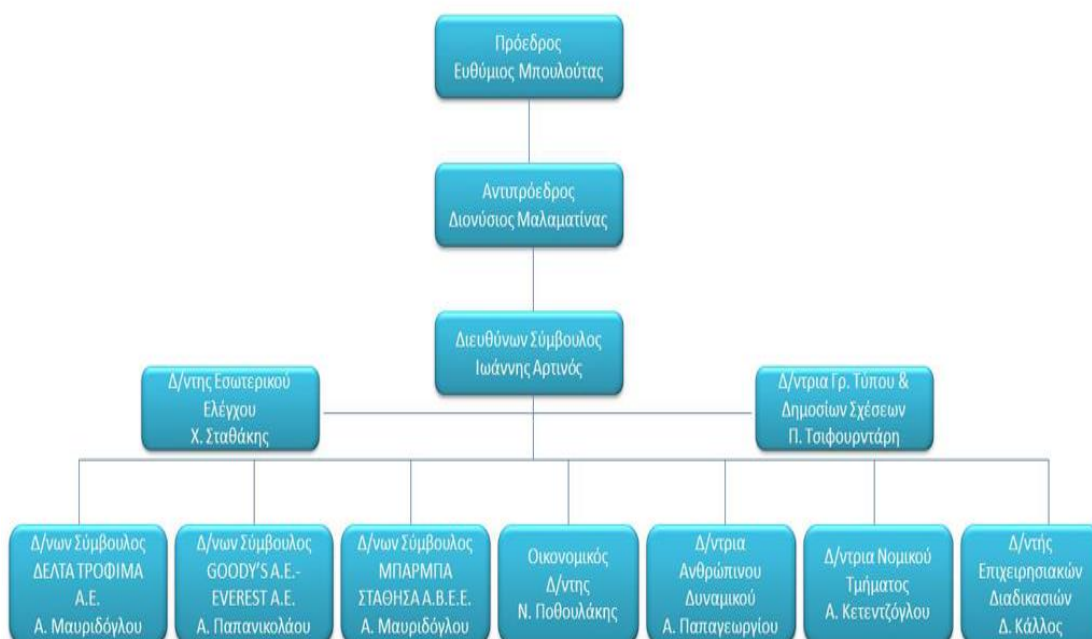
Ο όμιλος Vivartia ομαδοποιεί τις διάφορες δραστηριότητές της με βάση τα στάδια της παραγωγικής επεξεργασίας των προϊόντων της. Σε αυτή τη μορφή τμηματοποίησης, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός και τα υλικά ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να ολοκληρώσουν κάποια εργασία.

Το οργανόγραμμα-διοικητική ομάδα της VIVARTIA

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση και το επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης. Επίσης, το οργανόγραμμα βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος δράσης της επιχείρησης από άποψη χώρου, χρόνου και κατανομής των αρμοδιοτήτων, αφού μέσω αυτού τα αφηρημένα οργανωτικά σχήματα γίνονται συγκεκριμένα. Με το οργανόγραμμα ο καθένας ξέρει την ακριβή θέση του στην οργάνωση της επιχείρησης, γνωρίζει ποιοι είναι οι προϊστάμενοί του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοί του και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Το οργανόγραμμα αποτελεί τον καθρέφτη της επιχείρησης.

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι περιληπτικά ή λεπτομερειακά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρεία χρησιμοποιεί το περιληπτικό οργανόγραμμα το οποίο σταματά στο μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, αφού από το μεσαίο επίπεδο και κάτω της διοικητικής ιεραρχίας συντάσσεται για κάθε τμήμα χωριστό οργανόγραμμα.

Διοικητική ομάδα



Η Οργανωτική δομή του Ομίλου VIVARTIA χαρακτηρίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

1. Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
2. Προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις συντελούμενες αλλαγές
3. Αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας των ανθρώπων της

Η οργανωτική δομή του Ομίλου VIVARTIA έχει υιοθετήσει ένα ευέλικτο οργανωτικό σχήμα, το οποίο παρέχει την απαραίτητη λειτουργική και διοικητική ανεξαρτησία σε κάθε θυγατρική εταιρεία της VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., διαφυλάσσοντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται.

Παράλληλα, ο Όμιλος VIVARTIA υποστηρίζεται κεντρικά από τις κάτωθι υπηρεσίες της VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.:

- Τις Οικονομικές Υπηρεσίες
- Τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τη Διεύθυνση Γραφείου Τύπου & Δημοσίων Σχέσεων
- Τη Νομική Υπηρεσία
- Τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- Τη Διεύθυνση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Ανάθεση δραστηριοτήτων

ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Οι μέθοδοι μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης που χρησιμοποιεί η Vivartia στους υπεύθυνους κάθε οργανωτικής μονάδας (Διευθυντές, Προϊσταμένους κ.ά.) διαφέρουν είναι:

- I. Η γραμμική
- II. Η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων

Γραμμική μέθοδος

Η γραμμική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Βάσει αυτής της μεθόδου, η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή δίνει σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του. Στο σχήμα της οργανωτικής δομής παρουσιάζεται η μορφή αυτής της μεθόδου.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

- I. Ως μέθοδος είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.
 - II. Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενο του και τους υφισταμένους του.
 - III. Ο εντοπισμός των ευθυνών είναι εύκολος.
- Ως μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορεί να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- I. Συνήθως η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, επειδή δεν υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη που απαιτούνται για να στελεχώσουν τα διάφορα επίπεδα. Έτσι, υπάρχει συγκέντρωση της εξουσίας και γραφειοκρατία.
- II. Τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας απαιτούν από τους υπεύθυνους των διευθύνσεων και τμημάτων να γνωρίζουν περισσότερα θέματα και να έχουν περισσότερες εξειδικεύσεις απ' ό,τι είχαν στην προηγούμενη κατώτερη θέση τους. Πρέπει, επομένως, να επιλέγονται στελέχη που να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Αυτό, βέβαια, δεν είναι πάντα κατορθωτό για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσκαμψία στη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Άρα, δεν υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.
- III. Υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας, όταν τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας είναι πολλά.

Μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων

Όταν μια ομάδα ατόμων ορίζεται επίσημα να μελετήσει ή να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα, έχουμε τη μέθοδο μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης σε επιτροπές ή συμβούλια. Οι επιτροπές μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές, και συνήθως επικουρούν τα στελέχη της γραμμικής και της επιτελικής μεθόδου.

Πολλές φορές ορίζεται άμεσα μια προσωρινή επιτροπή, προκειμένου να αποφασίσει για κάποιο ζήτημα. Μόλις ολοκληρώσει το έργο για το οποίο ορίστηκε, η επιτροπή αυτή παύει να υπάρχει. Υπάρχουν όμως, και μόνιμες επιτροπές, που λειτουργούν ως συμβουλευτικές επιτροπές των διαφόρων διοικητικών οργάνων.

Οι επιτροπές διακρίνονται, ανάλογα με τη σύνθεσή τους, σε επιτροπές ή συμβούλια, όπως: Διοικητικό Συμβούλιο της Επιχείρησης, Συμβούλιο Διευθυντών, Συμβούλιο της Διεύθυνσης, Επιτροπή Χρηματοδότησης, Τεχνικοοικονομική Επιτροπή, Επιτροπή Προγραμματισμού κ.ά. Καθεμιά από τις παραπάνω επιτροπές διοικείται άμεσα από ένα όργανο που φέρει την ευθύνη της επιτροπής.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης προς τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης είναι μεγάλος, τότε η επιχείρηση διοικείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Στα στελέχη των κατώτερων επιπέδων μεταβιβάζεται περισσότερη εξουσία και έτσι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



Εάν μια εταιρεία (όπως η ΔΕΛΤΑ), που απαρτίζεται από έναν όμιλο επιχειρήσεων με διαφοροποιημένες δραστηριότητες, δεν διαθέτει εξειδικευμένα στελέχη για όλες αυτές τις επιμέρους δραστηριότητες, οδηγείται στην αποκέντρωση. Αναθέτει δηλαδή τη διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένα στελέχη, σύμφωνα με το αντικείμενο εργασιών κάθε επιχείρησης του ομίλου.

Ως πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος μπορεί να θεωρηθούν:

- I. Μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει ανάγκη λήψης οδηγιών από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.
- II. Δημιουργία έμπειρων στελεχών για να καλύψουν θέσεις των ανωτέρων επιπέδων της διοίκησης, όταν αυτό χρειαστεί.
- III. Λήψη καλύτερων αποφάσεων, προσαρμοσμένων στις τοπικές συνθήκες.

Διοικητικό Συμβούλιο

Διευθυντικά στελέχη που αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο



Κύρια αποστολή του Διοικητικού Συμβουλίου της VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. (εφεξής καλούμενη ως η «Εταιρεία») είναι να κατευθύνει τη στρατηγική της Εταιρείας με γνώμονα την αποτελεσματική διασφάλιση των συμφερόντων της αλλά και των συμφερόντων όλων των μετόχων και γενικότερα όλων όσων επηρεάζονται από τη δραστηριότητα της Εταιρείας (stakeholders).

Απαγορεύεται στα μέλη του Δ.Σ. να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα των εταιριών του Ομίλου και οφείλουν να αναφέρουν στο Διοικητικό Συμβούλιο κάθε μορφή σύγκρουσης ιδίων συμφερόντων με τα συμφέροντα της Εταιρείας και να γνωστοποιούν σε αυτό τις προθέσεις τους για τη διενέργεια σημαντικών συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την Εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου της Εταιρείας, το οποίο σήμερα είναι εξαμελές, σύμφωνα με το από 7.7.2021 πρακτικό Δ.Σ. της Εταιρείας, το Δ.Σ. ανασυγκροτήθηκε ως εξής:

Πρόεδρος	Παναγιώτης Κωνσταντίνου Θρουβάλας
Διευθ.Σύμβ.	Αθανάσιος Ευθυμίου Παπανικολάου
Μέλος	Σπυρίδων Βασιλείου Παπαγιάννης
Μέλος	Δήμητρα Ευαγγέλου Τσακίρογλου
Μέλος	Αναστάσιος Γεωργίου Κυπριανίδης
Μέλος	Δήμητρα Χαραλάμπους Κατσιδονιώτη

Το αντικείμενο της στελέχωσης/ Διαδικασίες πριν από την πρόσληψη του προσωπικού

Η σημασία που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση

Η επιτυχία μιας επιχείρησης ή οργανισμού εξαρτάται τελικά από τους ανθρώπους, παρά τις όποιες τεχνολογικές εξελίξεις. Ο άνθρωπος είναι η αφετηρία και το τέλος όλων των λειτουργιών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να αναθέσουν τη διαχείριση προσωπικού σε ένα εξειδικευμένο τμήμα με ειδικούς στον τομέα.

Προγραμματισμός του Ανθρώπινου δυναμικού: Πρόβλεψη Αναγκών

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη διαδικασία για τη διασφάλιση ότι τα σωστά άτομα, με τις κατάλληλες δεξιότητες, βρίσκονται στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Για να γίνει αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν τους τρέχοντες πόρους τους και να σχεδιάσουν τις μελλοντικές τους ανάγκες. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε δύο στάδια: αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και σχεδιασμός για τις μελλοντικές απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Προσέλκυση Υποψηφίων για Εξεύρεση του Κατάλληλου Προσωπικού

Ορισμένα πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για να βοηθήσουν τους αποφοίτους τους να βρουν δουλειά. Αυτά τα ιδρύματα μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή για την εταιρεία που θέλει να προσλάβει εξειδικευμένα στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την εφαρμογή νέων τεχνικών και ιδεών. Με την τοποθέτηση διαφημίσεων σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο, η εταιρεία μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας για να προσελκύσει προσωπικό. Η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως την άμεση επικοινωνία με την επωνυμία των διαφημίσεών της σε αυτές τις εκδόσεις. Μία από τις κύριες πηγές προσέλκυσης νέου προσωπικού είναι οι εργαζόμενοι που ήδη εργάζονται στην εταιρεία. Η εταιρεία γνωστοποιεί την ανάγκη της για νέο ανθρώπινο δυναμικό στους υπαλλήλους της, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να διαδώσουν τη λέξη στους φίλους, την οικογένεια και τους γνωστούς τους. Αυτή η μέθοδος δεν είναι χρήσιμη μόνο για την προσέλκυση προσωπικού αλλά και για την οικοδόμηση καλών σχέσεων εντός της εταιρείας.

Το Προσωπικό της εταιρίας

Η οργανωτική βιβλιογραφία κάνει διάκριση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις, και του εσωτερικού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει τους εργαζόμενους και τα στελέχη της εταιρείας. Η

DELTA STANDARD DAIRY INDUSTRY S.A. (VIVARTIA) αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας, εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύει να αποτελεί σταθερή πηγή μάθησης και γνώσης για τους εργαζομένους της. Η DELTA STANDARD DAIRY INDUSTRY S.A. (VIVARTIA) απασχολεί 1.150 άτομα και έχει κοινωνική πολιτική που προσφέρει επιπλέον παροχές στους εργαζομένους της. Για να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές προκλήσεις και τον ανταγωνισμό στην αγορά, η DELTA STANDARD DAIRY INDUSTRY S.A. (VIVARTIA) ενίσχυσε το προσωπικό της με την πρόσληψη νέων στελεχών, διοικητικού προσωπικού και τεχνικών από το 2005. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την επιτυχία των προϊόντων της στην αγορά. Μια επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα που δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς ανταλλαγή πληροφοριών με το μεγαλύτερο σύστημα στο οποίο ανήκει. Κάθε μέρος μιας επιχείρησης, όπως οι υπάλληλοί της και τα συστήματα εργασίας της, είναι ένα υποσύνολο της συνολικής επιχείρησης. Η απόδοση ενός υποσυστήματος εξαρτάται τόσο από τα δικά του υποσυστήματα όσο και από το ευρύτερο σύστημα στο οποίο ανήκει. Η λειτουργία της διοίκησης επηρεάζεται από το συγκεκριμένο περιβάλλον της. Παράλληλα, η εταιρία συνεργάστηκε με τον ΟΑΕΔ, ώστε να πραγματοποιήσει προσλήψεις με βάση τις τοποθετήσεις των νόμων 1648/86 και 2643/98 οι οποίες είναι υποχρεωτικές. Σε σύνολο, το προσωπικό της ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA) κατά μέσον όρο το 2006 είχε κατανεμηθεί ως εξής: το μόνιμο προσωπικό των θυγατρικών εταιρειών και του Ομίλου στην Ελλάδα απαριθμούσε 4.047 εργαζόμενους, στις δραστηριότητες των εταιρειών στην Ελλάδα απασχολούνταν 310 εποχικοί εργαζόμενοι και στο επιτόπιο προσωπικό των μονάδων στο εξωτερικό υπήρχαν 1.438 εργαζόμενοι.

Μεταξύ 2005 και 2007, η ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA) γνώρισε σημαντική ανάπτυξη στο εργατικό της δυναμικό, η οποία οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην εξαγορά του Ομίλου εταιρειών GOODY'S S.A. Η κατανομή του προσωπικού με βάση το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας δείχνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει μέσο μορφωτικό επίπεδο, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό έχει ανώτερη εκπαίδευση. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια στον τομέα αυτό. Ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ υποστηρίζει ενεργά τους εργαζομένους στην απόκτηση επίσημων πτυχίων και συγκεκριμένα μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, χρηματοδοτώντας μέρος ή το σύνολο των δαπανών και προσφέροντας ευκαιρίες για ολοκλήρωση μαθημάτων στο χώρο εργασίας. Τέτοιες προσπάθειες αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση της εταιρείας να είναι ένας υποστηρικτικός και προοδευτικός εργοδότης.

Στρατηγική της εταιρείας

Γενική στρατηγική της εταιρείας

Η γενική στρατηγική της VIVATIA (ΔΕΛΤΑ) στηρίζεται στους εξής βασικούς στρατηγικούς άξονες που διέπουν την επιχείρηση:

Στρατηγικοί Άξονες

Η VIVATIA (ΔΕΛΤΑ):

Συνεχίζει να ηγείται στον κλάδο δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη, την καινοτομία, την ποιότητα και την κοινωνική ευθύνη. Η εταιρεία δεσμεύεται να επεκτείνει την παγκόσμια παρουσία της μέσω στρατηγικών συνεργασιών, συνεργασιών και ανάπτυξης των εξαγωγών. Προσπαθεί να προσφέρει εξαιρετική αξία σε όλες τις δραστηριότητές της, επενδύοντας στην καινοτομία, την ποιότητα και την ασφάλεια. Επιπλέον, η εταιρεία παραμένει αφοσιωμένη στην υποστήριξη των εργαζομένων της και της κοινότητας μέσα από δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

Όραμα και αρχές του ομίλου Vivartia

Αρχές

Η εταιρεία λειτουργεί με ιδιαίτερη έμφαση στην τιμή και την εκτίμηση των πελατών, των εργαζομένων, της κοινότητας και του περιβάλλοντος. Η τάση της εταιρείας για καινοτομία και αφοσίωση στην αριστεία είναι εμφανής στις καθημερινές της δραστηριότητες. Προσπαθούν να προσφέρουν στους καταναλωτές εξαιρετική αξία μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Επιπρόσθετα, η εταιρεία δεσμεύεται να επενδύσει στην ελληνική οικονομία, αγορά και συνολικά την κοινωνία.

Όραμα

Ο Όμιλος VIVARTIA είναι ένας εξέχων παίκτης στην ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών, με εργατικό δυναμικό άνω των 5.500 εργαζομένων και μια ποικιλία ελληνικών προϊόντων και ιστορικών εταιρειών στο χαρτοφυλάκιό του. Η εταιρεία δεσμεύεται για ανάπτυξη και επέκταση, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, και είναι αφοσιωμένη στην υποστήριξη της ελληνικής οικονομίας και της εγχώριας αγοράς μέσω των διαφόρων εγχειρημάτων της. Η VIVARTIA λειτουργεί με έντονο αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, συμμετέχοντας τακτικά σε πρωτοβουλίες που ωφελούν την κοινωνία. Το μακροπρόθεσμο όραμα της εταιρείας είναι να συνεχίσει να επενδύει στην ελληνική καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και την ποιότητα, τηρώντας παράλληλα τη δέσμευσή της να παρέχει πολύτιμα προϊόντα στους καταναλωτές. Τελικά, η VIVARTIA στοχεύει να διατηρήσει τη μοναδική της εταιρική ταυτότητα και να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και την οικονομία για τα επόμενα χρόνια.

Στρατηγική της εταιρείας

Από τα δεδομένα που έχουν καταγραφεί, η Vivartia έχει ηγετικό ρόλο και έχει τους πόρους που χρειάζονται για να επεκταθεί ακόμα περισσότερο. Για να κατανοήσουμε ακόμα καλύτερα τον τρόπο που αναπτύσσεται η εταιρεία, θα πρέπει να αναλύσουμε την στρατηγική της ανάπτυξης.

Ο Παπαδάκης (2002β, σελ.207) αναφέρει 6 τύπους στρατηγικής ανάπτυξης:

1. Κάθετη ολοκλήρωση
2. Οριζόντια ολοκλήρωση
3. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (συσχετισμένη και ασυσχετιστη)
4. Συγκέντρωση – διεύδυση αγοράς
5. Ανάπτυξη αγοράς
6. Ανάπτυξη προϊόντων

Από το ιστορικό της εταιρείας παρατηρείται ότι η εταιρική στρατηγική της Vivartia αποτελείται από δύο βασικά σημεία:

- ♦ Την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς, όπως και τη δημιουργία νέων προϊόντων για
- νέες αγορές
- ♦ Την επέκταση σε ξένες αγορές μέσω συνεργασιών

Η Vivartia αναπτύχθηκε στην Ελλάδα μέσω κάθετης ολοκλήρωσης (απορρόφηση άλλων εταιρειών, αγορά και ανάπτυξη εγκαταστάσεων παραγωγής, κέντρων διανομής, κλπ) η οποία ήταν και η στρατηγική ανάπτυξης της ΔΕΛΤΑ. Μετά όμως από την ολοκλήρωση των απορροφήσεων που έγιναν για να δημιουργηθεί η Vivartia, άρχισε να χρησιμοποιεί την οριζόντια ολοκλήρωση (ανάπτυξη παραγόντων και διανομής) και κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (απόκτηση σημείων παραγωγής) ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν θελήσουμε να αναλύσουμε την ανάπτυξη της Vivartia σύμφωνα με το μοντέλο του Ansoff στην αρχή η Vivartia χρησιμοποιεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (product development) μέσω της δημιουργίας νέων καινοτομικών προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές όπως αυτές του γάλακτος. Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει το μοντέλο του Ansoff.



Από το σχήμα βλέπουμε ότι η εταιρεία αναπτύσσεται με ανάπτυξη νέων προϊόντων σε αγορές που ήδη γνωρίζει καλά, λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας των μαρκών που διαθέτει η Vivartia, πράγμα που της επιτρέπει, βάσει της γνώσης που έχει στην αγορά,

να αναπτύσσει νέα προϊόντα βάσει των αναγκών των καταναλωτών. Η αγορά του φρέσκου γάλακτος θεωρείται ως μία πολύ κερδοφόρα αγορά. Μάλιστα η ΔΕΛΤΑ είχε κατηγορηθεί για δημιουργία καρτέλ μαζί με διάφορους ανταγωνιστές της. Είναι πρόσφατο το σκάνδαλο με την ΜΕΒΓΑΛ αλλά και μία σειρά άλλων αναφορών που καταδεικνύουν ότι η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από σκληρό, και πολλές φορές αθέμιτο, ανταγωνισμό. (Χαροντάκης, 2007). Ο Νικολάου (2007) από την «Καθημερινή» δίνει τα μερίδια της αγοράς, που παρουσιάζονται στο επόμενο γράφημα την εικόνα της αγοράς για το 2006. Πρέπει να σημειώσουμε ότι η ΔΕΛΤΑ ανήκει πλέον στην Vivartia. Στους λοιπούς συμπεριλαμβάνονται τα εισαγόμενα γάλατα καθώς και τα γάλατα ιδιωτικής ετικέτας που είναι τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αποκτούν σημαντικά μερίδια στην αγορά μιας και αλυσίδες όπως η «ΑΒ Βασιλόπουλος» προσφέρουν γάλα ιδιωτικής ετικέτας σε πολύ χαμηλή τιμή. Με λίγα λόγια, ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος με κύριο χαρακτηριστικό τα μεγάλα μερίδια της Vivartia, που από το Σεπτέμβρη του 2006 έχει απορροφήσει την ΔΕΛΤΑ, αλλά και τη αυξητική παρουσία των ιδιωτικών ετικετών που ακολουθούν στρατηγικές ηγεσίας κόστους. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός στην αγορά γάλακτος εντείνεται και οι καταναλωτές βασίμως μπορούν να προσδοκούν από τις αλυσίδες, προσφορά προϊόντος με χαμηλότερη τιμή και καλύτερη ποιότητα. Δεν αμφιβάλουμε ότι οι παραδοσιακές βιομηχανίες, που κατά τα άλλα είναι σύγχρονες και πρότυπες, θα χάσουν μερίδια αγοράς. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης μπορεί να μελετηθεί με βάση τρία επίπεδα:

- ❖ Το επιχειρηματικό/ Εταιρικό επίπεδο
- ❖ Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές μονάδες
- ❖ Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002β σελ.204)

Όταν αναφερόμαστε στην επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική εννοούμε την στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και πραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα, τους τομείς δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, τον τρόπο διείσδυσης στους νέους αυτούς τομείς, την κατανομή πόρων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων κλπ. (Παπαδάκης, 2002β, σελ.204) Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που εφαρμόζει κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή λέγεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Παπαδάκης, 2002β, σελ.204)

Τέλος το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, π.χ. στρατηγική marketing της επιχειρηματικής μονάδας των παγωτών, στρατηγική παραγωγής της ίδιας μονάδας κλπ.(Παπαδάκης, 2002β, σελ.204). Στη παρούσα εργασία το ζητούμενο είναι η ανάλυση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας του φρέσκου γάλακτος. Σε αυτό το κλάδο, η Vivartia χρησιμοποιεί κυρίως στρατηγική διαφοροποίησης ώστε να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Γι' αυτό παράγει προϊόντα μοναδικά ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Παρόλο που ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία είναι υψηλός, η Vivartia κατορθώνει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω συνεχών καινοτομιών στα προϊόντα της και τη συνεχή εισαγωγή νέων. Έτσι, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι δύσκολο αντιγράψιμο από τις άλλες εταιρίες και μοναδικό. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2002, σελ.218) η διαφοροποίηση ως στρατηγική, προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγάλης αξίας που δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Αυτά τα μοναδικά προϊόντα, σε συνδυασμό με το δυνατό όνομα (brand name) και τη μεγάλη αναγνωσιμότητα των προϊόντων, όπως π.χ. το γάλα Βλάχας, είναι στοιχεία που διαφοροποιούν την Vivartia από τους ανταγωνιστές της.

Οικονομικοί Στόχοι Της Εταιρίας

Προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς της στόχους για την περίοδο 2008-2012, η Vivartia έχει περιγράψει αρκετούς βασικούς στόχους. Αυτά περιλαμβάνουν την ενίσχυση της θέσης του ως ενοποιημένου οργανισμού και τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους αξιοποιώντας τις συνέργειες μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων του. Η εταιρεία σχεδιάζει επίσης να επικεντρωθεί σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, επενδύοντας σημαντικό χρηματικό ποσό -800 εκατ. ευρώ- σε αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, η Vivartia στοχεύει να διατηρήσει την ηγετική της θέση στις υπάρχουσες αγορές και να αξιοποιήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η εταιρεία σχεδιάζει να εφαρμόσει αποτελεσματικότερη διαχείριση κόστους, να ενοποιήσει τα συστήματα και τις δραστηριότητές της και να βελτιστοποιήσει την κεφαλαιακή της δομή αναδιαρθρώνοντας τις υποχρεώσεις της. Η Vivartia σχεδιάζει επίσης να βελτιώσει τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και αναμένει αύξηση του κύκλου εργασιών της κατά περίπου 8% ετησίως, μαζί με ετήσια αύξηση 14% στα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων τα επόμενα τρία χρόνια.

Στρατηγικοί Στόχοι Της Εταιρίας

Η εταιρεία έχει θέσει διάφορους στρατηγικούς στόχους για να καθοδηγήσει τις δραστηριότητές της. Αυτά περιλαμβάνουν τη διατήρηση της τρέχουσας θέσης της ως ο κορυφαίος προμηθευτής γάλακτος στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα. Η εταιρεία στοχεύει επίσης να διατηρήσει τη φήμη της για την παροχή γαλακτοκομικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών της. Η εταιρεία σχεδιάζει να βελτιώνει συνεχώς το κορυφαίο προϊόν της, το φρέσκο γάλα, και να αξιοποιεί το υπάρχον δίκτυο διανομής της για να αυξήσει τις πωλήσεις της. Στόχος της εταιρείας είναι να βελτιώσει την παρουσία της σε υπανάπτυκτες

περιοχές και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας. Ακόμη, η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων στην αγορά παιδικών τροφών, αξίας 146 εκατ. ευρώ, με στόχο να κερδίσει 29 εκατ. ευρώ. Επιπλέον, η εταιρεία σχεδιάζει να επεκταθεί σε νέες τεχνολογίες, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να ενισχύσει την παρουσία της στην Κύπρο και τη Βουλγαρία, όπου έχει ήδη εξαγοράσει εταιρείες. Η εταιρεία στοχεύει να επεκταθεί περαιτέρω μέσω εξαγορών σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η εταιρεία σχεδιάζει επίσης να αλλάξει την υπάρχουσα εικόνα της, η οποία έχει επηρεαστεί από τα καρτέλ. Η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένης μιας ευρύτερης γκάμας βιολογικών προϊόντων.

LOGISTICS-ERP

Εισαγωγή

Η VIVARTIA σχεδιάζει να μεταβάλει το ρόλο των αντιπροσώπων της στο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρίας σε ένα μοντέλο που εστιάζει περισσότερο στις πωλήσεις. Η εταιρία πέτυχε το στόχο της υιοθετώντας ένα νέο σύστημα ηλεκτρονικών πωλήσεων με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας φορητών τερματικών και σωστά σχεδιασμένου λογισμικού. Η νέα εφαρμογή συνετέλεσε στην εξοικονόμηση χρόνου και στην εξαγωγή ακριβέστερων στοιχείων σχετικά με τις πωλήσεις και κατά συνέπεια την παραγωγή της εταιρείας.

Χαρακτηριστικά περίπτωσης	
Κλάδος Τροφίμων	
Μέγεθος εταιρίας	Μεγάλη
Γεωγραφική θέση	Ελλάδα
Αρ. Εργαζομένων	1,180
Κύκλος εργασιών οικονομικού έτους 2010 * (Κλάδος γαλακτομικών & ποτών)	€301.451 εκατ.
Στόχοι περίπτωσης	
Management Information Systems	****
E-Sales	****

E-Logistics	***
Telecommunication Systems	**

*=κάποια συνάφεια με την περίπτωση, ****=μεγάλη συνάφεια

Μελέτη E-Business W@tch- Κλάδος τροφίμων και ποτών

Η πληροφορική διαδραματίζει πλέον κρίσιμο ρόλο στην προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών, βελτιώνοντας την ποιότητα, τον χρόνο απόκρισης και την πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές. Επιτρέπει επίσης αυξημένη αποτελεσματικότητα και μεγιστοποίηση του κέρδους, υπό την προϋπόθεση ότι η ψηφιακή καινοτομία είναι αποτέλεσμα δημιουργικότητας και ορθολογικής προσπάθειας και όχι απλώς η αγορά των πιο πρόσφατων συστημάτων και εφαρμογών πληροφορικής. Οι εταιρείες συνειδητοποιούν την ανάγκη να ευθυγραμμίσουν την οργανωτική δομή και τη φιλοσοφία τους με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι πάροχοι υπηρεσιών πληροφορικής δημιουργούν προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες των εταιρειών του κλάδου. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν πρέπει να επικεντρωθούν μόνο στις εσωτερικές τους διαδικασίες αλλά και να εκσυγχρονίσουν τις σχέσεις τους με πελάτες και προμηθευτές μέσω συστημάτων CRM, SCM κ.λπ. Αυτή η εξέλιξη είναι απαραίτητη για να προχωρήσουμε προς ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο και όχι απλώς στη μηχανογράφηση των παραδοσιακών δομών. Ο τομέας Τροφίμων και Ποτών αναλύθηκε λεπτομερώς από το e-Business W@tch το 2005 και το 2010 για να αξιολογηθεί η χρήση των ΤΠΕ και των νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Η μελέτη αποκάλυψε ένα χάσμα μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων όσον αφορά την υιοθέτηση εργαλείων ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ωστόσο, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η ισχύς των αλυσίδων λιανικής πώλησης και οι νέοι κανονισμοί ωθούν τις εταιρείες του κλάδου να επικεντρωθούν στην οργανωτική και τεχνολογική ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν κυρίως τεχνολογικές λύσεις διαχείρισης, λογιστικής και ελέγχου αποθεμάτων. Ωστόσο, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί και αυτοί που σχετίζονται με προϊόντα που αντιμετωπίζουν συχνές ελλείψεις βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της ανάπτυξης αποτελεσματικών τεχνικών αποθήκευσης, συμπεριλαμβανομένης της εκτεταμένης αποθήκευσης, του ελέγχου αποθεμάτων και των εγγυημένων χρόνων παράδοσης. Η βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών δίνει μεγάλη σημασία σε διάφορους τομείς όπως οι σχέσεις με τους προμηθευτές, η παραγωγή, η λογιστική διαχείριση, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, καθώς και οι διαδικασίες συσκευασίας και ο ποιοτικός έλεγχος. Ο κλάδος δίνει έμφαση στην ανάγκη ελέγχου των προμηθευτών και των διαδικασιών παραγωγής και στην πιστοποίηση της ποιότητας των πρώτων υλών. Η βελτιστοποίηση της λογιστικής διαχείρισης έχει μεταφερθεί από το εργοστάσιο στο κέντρο διανομής ή στο κατάστημα λιανικής μέσω αυτόματων συστημάτων παραγγελιών, τα οποία μειώνουν την ποσότητα των αποθεμάτων που διατηρούνται και ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο ελλείψεων αποθεμάτων. Ωστόσο, ο κλάδος εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις στην

υιοθέτηση νέων τεχνολογιών λόγω των υψηλών κεφαλαιακών απαιτήσεων και των δυσκολιών στη σύνδεση με προμηθευτές ή καταναλωτές μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα, οι περισσότερες εταιρείες βασίζονται σε παραδοσιακές τεχνικές επικοινωνίας για να βελτιώσουν την ποσότητα, την ποιότητα και τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων τους.

**Πίνακας 1: Τομέας Τροφίμων και ποτών
Βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών και εφαρμογών η-επιχειρείν**

Τύπος τεχνολογίας	Μεγάλες εταιρίες	MME
EDI	Ευρεία χρήση	Περιορισμένη χρήση
ERP	Ευρεία και «έξυπνη» χρήση	Παραμετροποιημένα συστήματα (μεσαίες επιχ.)
Email	Standard	Standard
Τηλεδιάσκεψη	Περιορισμένη χρήση	Απουσία χρήσης
Groupware	Περιορισμένη χρήση	Απουσία χρήσης
Website (στάδιο 1)	Standard	Standard
Website (αυξημένης λειτουργικότητας)	Διαφορές λειτουργικότητας μεταξύ εταιριών	Απουσία χρήσης
Εταιρικό banking	Standard	Αυξημένη χρήση
SCM	Περιορισμένη με τάσεις μεγάλης ανάπτυξης	Απουσία χρήσης
SFA	Περιορισμένη χρήση	Απουσία χρήσης
CRM	Αυξημένη χρήση από πολυεθνικές	Απουσία χρήσης

Πηγή: e-Business W@tch,2005,2010

Δραστηριότητες και Στόχοι υιοθετούμενης αλλαγής

Από την άνοιξη του 2005, ένα νέο έργο έχει τεθεί σε εφαρμογή από τη VIVARTIA, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προσπάθειας εισαγωγής αυτοματοποιημένων συστημάτων πωλήσεων. Σε συνέντευξη του Διευθυντή Πληροφορικής, Δημήτρη Βαλινδρά, αποκαλύφθηκε ότι το έργο αυτό συνέπεσε με μια ευρύτερη ώθηση για επαναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας για την πώληση των προϊόντων της.

Η VIVARTIA λειτουργεί τρεις κύριες εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής, με δύο να βρίσκονται στην Αθήνα και μία στη Θεσσαλονίκη. Αυτές οι εγκαταστάσεις παράγουν γάλα, χυμό και γιαούρτι, τα οποία διανέμονται μέσω ενός στόλου περίπου 235 φορτηγών. Ενώ τα φορτηγά καλύπτουν αστικές περιοχές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, η υπόλοιπη Ελλάδα εξυπηρετείται από ένα δίκτυο περίπου 70 αντιπροσώπων, ο καθένας με το δικό του στόλο περίπου 600 αυτοκινήτων. Πριν από την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας πωλήσεων, οι πωλήσεις γίνονταν με τιμολόγηση

ex-van, που σημαίνει ότι δεν υπήρχε ακριβής πρόβλεψη για την ποσότητα που θα παραδοθεί σε κάθε σημείο πώλησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι αντιπρόσωποι να μεταφέρουν πολύ ή πολύ λίγο φορτίο, με αποτέλεσμα σημαντικές απώλειες τόσο για τους πωλητές όσο και για το τμήμα logistics της ΔΕΛΤΑ. Ο κύριος στόχος του νέου συστήματος που δημιουργήθηκε ήταν να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο των αντιπροσώπων, επιτρέποντάς τους να γίνουν αντιπρόσωποι πωλήσεων και όχι απλώς διανομείς. Προσφέροντας ένα νέο δυναμικό εργαλείο διαχείρισης, η βιομηχανία Γαλακτοκομικών και Ποτών είχε ως στόχο να βοηθήσει τους αντιπρόσωπους να διεκδικήσουν εκ νέου το ρόλο τους ως πωλητές για την εταιρεία. Επιπλέον, το έργο στόχευε στη βελτίωση της οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μειώνοντας την ποσότητα του πλεονάζοντος αποθέματος στα σημεία πώλησης.

Κατά το αρχικό στάδιο της υλοποίησης του έργου, οι εκπρόσωποι επιλέχθηκαν με βάση τη θέση τους στην αγορά, την απόδοση των πωλήσεων και τις ημερήσιες αποδόσεις τους. Το ερευνητικό τμήμα παρατήρησε αυτούς τους εκπροσώπους με τις «υψηλές επιδόσεις» για να καθορίσει τι τους ξεχώριζε από τους άλλους.

Ανακαλύφθηκε ότι αυτοί οι αποτελεσματικοί έμποροι είχαν αναπτύξει τη δική τους μέθοδο πρόβλεψης πωλήσεων παρακολουθώντας δεδομένα προηγούμενων συναλλαγών για κάθε σημείο πώλησης και χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές για την εκτίμηση των μελλοντικών πωλήσεων. Αυτό τους επέτρεψε να παραγγείλουν αποθέματα με μεγαλύτερη ακρίβεια, αναλαμβάνοντας ουσιαστικά τον ρόλο της εταιρείας στην πρόβλεψη των πωλήσεων ανά τοποθεσία και επιτρέποντας στη βιομηχανία να προβλέψει τον όγκο παραγωγής ανάλογα.

Επιπτώσεις – Οφέλη

Μετά την ανάλυση των αρχικών δεδομένων από τη μελέτη τους, η VIVARTIA είχε τις απαραίτητες πληροφορίες για να ξεκινήσει την υλοποίηση του έργου της. Το πρώτο τους βήμα ήταν να αντικαταστήσουν τα απαρχαιωμένα και περιορισμένα τερματικά κινητής τηλεφωνίας με νέα τεχνολογία που βασίζεται στα Windows. Αρχικά εξέτασαν οκτώ διαφορετικά πακέτα λογισμικού, αλλά το περιορίσαν σε δύο με βάση τις ανάγκες της εταιρείας. Στη συνέχεια έτρεξαν και τα δύο προϊόντα ταυτόχρονα πριν επιλέξουν τελικά αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του έργου τους.

Ο κος Βαλινδράς εξήγησε πως το νέο κινητό τερματικό καθοδηγεί τον πωλητή στη διάρκεια της ημέρας του παρέχοντας μια λίστα ελέγχου με τις απαραίτητες εργασίες το πρωί και προτείνοντας μια πορεία επισκέψεων. Συνδέεται επίσης με GPS για να παρέχει ακριβείς τοποθεσίες και προτεινόμενες διαδρομές. Σε κάθε σημείο, ο πωλητής καταγράφει το υπάρχον απόθεμα και λαμβάνει δύο προτάσεις με βάση τα ιστορικά δεδομένα πωλήσεων, τις οποίες μπορεί να τροποποιήσει με βάση τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του λιανοπωλητή. Οι εκτιμήσεις του συστήματος λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως η ποσότητα των αποθεμάτων, τα ιστορικά στοιχεία πωλήσεων και οι εποχιακές διακυμάνσεις.

Εκτός από αυτές τις λειτουργίες, το φορητό τερματικό προσφέρει ένα πλήθος άλλων χαρακτηριστικών για την επέκταση του ρόλου του πωλητή πέρα από αυτόν του διανομέα. Η βιομηχανία γαλακτοκομικών και ποτών ήθελε να επαναφέρει το πνεύμα του πωλητή και η παροχή ενός εργαλείου με όλες τις απαραίτητες λειτουργίες γραφείου κρίθηκε απαραίτητη. Το σύστημα μπορεί να συνδεθεί μέσω GPRS, Wi-Fi ή Bluetooth ανάλογα με τη χρήση. Ο πωλητής συνδέεται μέσω GPRS για αποστολή δεδομένων πωλήσεων και λήψη νέων οδηγιών, Wi-Fi για ενημέρωση της κεντρικής βάσης

δεδομένων και Bluetooth για εκτύπωση τιμολογίων χωρίς απευθείας σύνδεση σε εκτυπωτή.

Ο κ. Βαλινδράς προτείνει ότι η χρήση του νέου συστήματος μπορεί να είναι ευεργετική και για την προώθηση νέων προϊόντων. Είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία να έχει πληροφορίες σχετικά με τις αρχικές πωλήσεις ενός νέου προϊόντος το συντομότερο δυνατό για να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές στη στρατηγική πωλήσεών της. Με τα προηγούμενα συστήματα, τα δεδομένα για τις αντιδράσεις της αγοράς μπορούσαν να ληφθούν μόνο την επόμενη μέρα, αλλά τώρα μπορούν να σταλούν στην εταιρεία εντός ωρών. Ωστόσο, η εφαρμογή της νέας εφαρμογής στη VIVARTIA αντιμετώπισε ορισμένες προκλήσεις κατά την περίοδο υιοθέτησης. Ενώ τα τεχνικά ζητήματα και η προσαρμογή του προϊόντος δεν ήταν σημαντικά εμπόδια, ο ανθρώπινος παράγοντας αποδείχθηκε δύσκολος. Η εισαγωγή αλλαγών στην κουλτούρα μιας εταιρείας είναι χρονοβόρα και επικίνδυνη. Η VIVARTIA γνώριζε τις προκλήσεις που αντιμετώπιζε όταν εισήγαγε για πρώτη φορά τερματικά κινητής τηλεφωνίας πριν από 25 χρόνια. Παρόλα αυτά, το Τμήμα Πωλήσεων έπρεπε να επιβάλει το νέο σύστημα ως προϋπόθεση για τη συνέχιση της συνεργασίας. Σταδιακά, οι πωλητές άρχισαν να βλέπουν τα οφέλη του νέου συστήματος, ιδίως στη μείωση των αποδόσεων, που επηρέασε άμεσα τα κέρδη τους. Επιπλέον, η νέα εφαρμογή επιτρέπει τη συλλογή ημερήσιων δεδομένων αποθεμάτων, πωλήσεων και παραγγελιών και την απευθείας μετάδοσή τους στα κεντρικά γραφεία της VIVARTIA. Αυτό επιτρέπει μια ταχύτερη και ακριβέστερη εικόνα της παραγωγής της επόμενης ημέρας, επιτρέποντας την καλύτερη οργάνωση της εργασίας και τη ροή παραγωγής. Η προηγούμενη υποδομή και τα αντίστοιχα συστήματα δεν μπορούσαν να παρέχουν αυτά τα δεδομένα πριν από τις 3 μ.μ., ενώ το νέο σύστημα μπορεί να ενημερώσει τα δεδομένα από τις 11 π.μ. Όσο πιο γρήγορα το τμήμα παραγωγής της VIVARTIA έχει αυτές τις πληροφορίες, τόσο καλύτερα μπορεί να οργανώσει τη δουλειά του. Η μείωση του χρόνου εκτελωνισμού φορτίου ωφελεί επίσης τόσο τον πωλητή όσο και το τμήμα Logistics της VIVARTIA. Με την επιστροφή του στις αποθήκες VIVARTIA, ο αντιπρόσωπος μπορεί να στείλει ηλεκτρονικά στοιχεία επιστροφής χωρίς να χρειάζεται μέτρηση φορτίου, εκτός από δείγματα.

Διδάγματα

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια οργανωτική δομή που να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος προκειμένου να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Αυτή η δομή θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Η VIVARTIA πέτυχε τον στόχο της να μετατρέψει τους αντιπροσώπους της σε πωλητές εφαρμόζοντας ένα νέο σύστημα αυτοματοποίησης πωλήσεων και χρησιμοποιώντας τερματικά κινητών για την καλύτερη διαχείριση της παραγωγής και των πωλήσεων. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει στις εταιρείες την ευκαιρία να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών, να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες και να μοιραστούν το επενδυτικό κόστος και τους κινδύνους. Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση για πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα τις μικρές και μεσαίες, είναι το υψηλό κόστος της επένδυσης σε νέες τεχνολογίες. Η πολυπλοκότητα των συστημάτων πληροφορικής, οι ανησυχίες για την ασφάλεια και η δυσκολία εύρεσης κατάλληλων παρόχων υπηρεσιών πληροφορικής αποτελούν επίσης εμπόδια. Νομικά ζητήματα, ωστόσο, δεν φαίνεται να εμποδίζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον κλάδο. Καθώς ο κλάδος γίνεται πιο περίπλοκος, οι επιχειρήσεις αναζητούν πιο αποτελεσματικές λύσεις για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες

προκλήσεις. Η έρευνα δείχνει ότι η ασφάλεια των τροφίμων και η πλήρης ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα επηρεάσουν τις αποφάσεις των εταιρειών σχετικά με τις επενδύσεις στον τομέα της πληροφορικής στο μέλλον.

Η εφαρμογή και η στρατηγική σημασία των logistics στη ΔΕΛΤΑ

Σύμφωνα με τον κ. Κ.Βαλιάδης οι βάσεις για τα σωστά Logistics στη ΔΕΛΤΑ μπήκαν πολύ πριν γεννηθεί καν ο όρος, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που απέδιδε ο ιδρυτής της Αριστείδης Δασκαλόπουλος σε αυτό που τότε λεγόταν απλά «διανομή» ή «μεταφορά αυτού του απαιτητικού προϊόντος, τόσο στη φάση της συλλογής της πρώτης ύλης, όσο και στην τελική διανομή. Το 1996 έγινε η σύσταση της διεύθυνσης, αλλά είχαν ήδη γίνει σημαντικές επενδύσεις σε υποδομή, τεχνολογία αλλά και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η δημιουργία μιας ξεχωριστής διεύθυνσης ήταν επιβεβλημένη, τόσο για τη σωστή και αποδοτικότερη εκμετάλλευση όλης αυτής της υποδομής όσο και για τη χάραξη μίας σύγχρονης στρατηγικής, διαφορετικής σε φιλοσοφία και προσαρμοσμένης σε νέες προκλήσεις, έτσι ώστε να διατηρηθεί αυτό που σίγουρα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ρόλος των Logistics είναι σημαντικός γιατί σε μία τόσο δυναμική αγορά-όπως αυτή των γαλακτοκομικών προϊόντων- πολύ κρίσιμος ρόλος είναι αυτός του συνδετικού κρίκου μεταξύ των περισσότερων τμημάτων της σε όλα τα επίπεδα. Διαχειρίζονται προϊόντα τα οποία απαιτούν γρήγορες αντιδράσεις και συγχρονισμένες ενέργειες κατά συνέπεια χρειάζεται σωστή οργάνωση και συνεργασία για τη διαχείριση της καθημερινότητάς τους. Μιας ρουτίνας που περιλαμβάνει καθημερινή συλλογή πρώτης ύλης: καθημερινή παραγωγή, καθημερινή αποστολή προϊόντων σε όλη την Ελλάδα και διαχείριση τεράστιου αριθμού προωθητικών ενεργειών.

Πιο συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός της ΔΕΛΤΑ συνοψίζεται στην «TimeBasedstrategy» δηλαδή στη στρατηγική που καθορίζεται με βάση το χρόνο. Αυτή η στρατηγική προβλέπει τη διεξαγωγή συγκεκριμένων ενεργειών σε συγκεκριμένο χρόνο και επομένως συγκεκριμένο μετρήσιμο αποτέλεσμα. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη της εταιρείας, τόσο σε νέες αγορές όσο και σε νέα προϊόντα, προσπαθούν να αναλύουν τη δουλειά τους και να τη διατηρούν «απλή», με στόχο την εξάλειψη των περιττών ενεργειών (eliminatewaste). Εστιάζουν στο συγχρονισμό αλυσίδας των ενεργειών τους, αποτρέπουν πιθανά bottlenecks και επικεντρώνονται στην κύρια δραστηριότητα της εταιρείας (προσφορά διατροφικής αξίας). Εκείνο που επιδιώκουν τελικά είναι η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών τους, με τελικό σκοπό την ικανοποίηση του καταναλωτή μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στη ΔΕΛΤΑ, από μία εποχή κατά την οποία η εταιρεία διαχειριζόταν με ίδια μέσα το 100% των δραστηριοτήτων logistics, πέρασαν σταδιακά σε ένα μεικτό σύστημα, όπου η συμμετοχή των εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι πλέον σημαντική, χωρίς όμως να αποτελεί κανόνα. Στόχος τους είναι όχι απλώς να κάνουν δουλειά με τον ορθό τρόπο, αλλά κάνοντας τη σωστή δουλειά ως αποτέλεσμα! Το γεγονός ότι γνωρίζουν πολύ καλά όλο το κύκλωμα, τους επιτρέπει-όταν αναθέτουν κάποια δραστηριότητα-να ξέρουν ακριβώς τι ζητάνε σε επίπεδο προδιαγραφών, κόστους και εξυπηρέτησης. Μπορούν να

το παρακολουθήσουν, να το αξιολογήσουν σωστά αλλά και να βοηθήσουν οποιονδήποτε το αναλάβει, έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τους.

Βρίσκονται σε μία περίοδο όπου υπάρχει καταιγισμός συστημάτων για τα πάντα: WarehouseManagement, FleecManagement, Routing, Τηλεματικής και ένα σωρό άλλα, πολλά από τα οποία είναι σίγουρα πάρα πολύ χρήσιμα για τη δουλειά τους. Εντούτοις δεν αποτελούν το μαγικό ραβδί που θα τους λύσει όλα τα προβλήματα. Σαν χρήστες πρέπει να προσδιορίσουν με ακρίβεια τις ανάγκες τους και να προετοιμάζουν σωστά την οργάνωσή τους έτσι ώστε να τα εκμεταλλεύονται στο 100%. Σαν πιο επιτυχημένη τέτοια εφαρμογή μέσα στη ΔΕΛΤΑ θα πρέπει να αναφερθεί το σύστημα καταγραφής και μετάδοσης δεδομένων θερμοκρασιών στη φάση διανομής. Λειτουργεί ήδη πέντε χρόνια με μεγάλη σταθερότητα και εξαιρετικά αποτελέσματα, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη διατήρηση της ποιότητας αλλά και της ασφάλειας του τελικού τους προϊόντος.

Στόχος τους, είναι να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν αυτή δυναμική, τη γνώση και την εμπειρία, μέσα από συνέργειες, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους και μειώνοντας ταυτόχρονα τα κόστη τους, σε μία περίοδο που υπάρχει επιτακτική ανάγκη και που τα περιθώρια έχουν σχεδόν εξαντληθεί.

Μάνατζμεντ -Διοίκηση Ολικής Ποιότητας[T.Q.M.]

Σημασία της ολικής ποιότητας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο όπου ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν την πλήρη δέσμευση, προς την κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους. Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη εάν βάλουν ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού.

Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής από τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή. Έρευνες έχουν δείξει ότι οκτώ στους δέκα αγοραστές, στη διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά, θεωρούν την ποιότητα ίσης και μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς.

Διασφάλιση και πολιτική ποιότητας της Vivartia

Πολιτική Ποιότητας Vivartia - Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων Α.Ε.

Τι είναι το ISO 9001/2000

Η Διοίκηση του Κλάδου Κατεψυγμένων Τροφίμων», στα πλαίσια της διαρκούς ανάπτυξης και της βελτιστοποίησης του συνόλου των ελέγχων και διεργασιών όλου του φάσματος της δραστηριότητας, από τον πρωτογενή τομέα έως τον τελικό καταναλωτή, με σεβασμό στον άνθρωπο και την υγεία του, στην ποιότητα, και το περιβάλλον αποφασίζει την αναβάθμιση του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από το EN ISO 9002/94 στο EN ISO 9001/2000, όπως αυτό περιγράφεται στο σχετικό Εγχειρίδιο Ποιότητας και τις συναφείς διαδικασίες.

Πιστοποίηση της ποιότητας σημαίνει σεβασμό στην ποιότητα, την διεργασία και το προϊόν.

Ειδικότερα σημαίνει, ότι η παραλαβή των πρώτων και βοηθητικών υλών, γίνεται ύστερα από διεξοδικούς ελέγχους και αφού επιβεβαιωθεί ότι πληρούν τις καταγεγραμμένες τεχνικές προδιαγραφές.

Πώς εφαρμόζεται το ISO 9001/2000/ Έλεγχοι

- Η παραγωγική διαδικασία παρακολουθείται στενά, αφού έχουν επισημανθεί όλα τα κρίσιμα σημεία ελέγχων και αφού υλοποιηθούν όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι.
- Το τελικό προϊόν, λίγο πριν την συσκευασία του έχει υποστεί εξονυχιστικούς ελέγχους, όσον αφορά τις φυσικοχημικές και μικροβιολογικές εκείνες παραμέτρους που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ποιότητά του.

Τα προϊόντα του Κλάδου Κατεψυγμένων Τροφίμων Α.Ε. ελέγχονται σε συνεργασία με διαπιστευμένα εργαστήρια (Argolab, Δημόκριτος, Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών) για όλα τα παρακάτω :

- Υπολείμματα φυτοφαρμάκων
- Τοξίνες
- Μικροβιολογικά
- Νιτρώδη νιτρικά
- Ραδιενέργεια
- Γενετικά τροποποιημένοι οργανισμοί

Αποθήκευση

Η αποθήκευση πριν την διάθεση των προϊόντων γίνεται κάτω από πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες, για την διασφάλιση της άριστης διατηρησιμότητάς τους, κατά την χρονική περίοδο που θα είναι στις αποθήκες.

Διακίνηση

Τέλος η διακίνηση των προϊόντων με τα φορτηγά ψυγεία της εταιρίας ακολουθεί πλήρως όλες τις απαιτήσεις του προτύπου.

Πιστοποίηση της ποιότητας σημαίνει γνώση της νομοθεσίας και της εφαρμογής της νομολογίας και συμμόρφωση με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πολιτική Ποιότητας Vivartia - Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων Α.Ε.

Η πολιτική "Vivartia - Υποκατάστημα Κατεψυγμένων Τροφίμων" είναι η δημιουργία σύγχρονων, υψηλής ποιότητας και ασφαλών προϊόντων χρησιμοποιώντας πλήρως ελεγχόμενες και τεκμηριωμένες διαδικασίες που πληρούν τα εθνικά και διεθνή πρότυπα. Τόσο η διοίκηση όσο και το προσωπικό δεσμεύονται όχι μόνο να πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας αλλά και να συμμορφώνονται με όλες τις νομικές απαιτήσεις. Η διαχείριση του τομέα των κατεψυγμένων τροφίμων είναι αφοσιωμένη στη συνεχή βελτίωση και βελτιστοποίηση όλων των ελέγχων και διαδικασιών σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, δίνοντας προτεραιότητα στην υγεία, την ποιότητα και το περιβάλλον των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, αποφάσισαν να αναβαθμίσουν το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας από EN ISO 9002/94 σε EN ISO 9001/2000, όπως περιγράφεται λεπτομερώς στο Εγχειρίδιο Ποιότητας και στις σχετικές διαδικασίες. Η Πολιτική Ποιότητας είναι καλά κατανοητή και κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό μέσω ορατών αναρτήσεων στο εργοστάσιο και στα γραφεία. Καθορίζονται συγκεκριμένοι ετήσιοι στόχοι και επανεξετάζονται ετησίως για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά τους.

Η Ποιότητα και η Πιστοποίηση Συστημάτων στον Κλάδο Γαλακτοκομικών & Ποτών της VIVARTIA

Το Dairy & Beverages Branch διαθέτει μια εξειδικευμένη επιστημονική ομάδα και προηγμένα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου, που τους επιτρέπουν να αποκτούν γρήγορα αξιόπιστες επιστημονικές πληροφορίες για την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων τους. Δίνουν προτεραιότητα στην αξιολόγηση και την πρόληψη κινδύνων, ελαχιστοποιώντας ή εξαλείφοντας πιθανά προβλήματα μέσω αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης κινδύνου και αντιμετώπισης. Τηρούν αυστηρά πρότυπα και πρακτικές καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων τους για να εξασφαλίσουν μια ασφαλή τροφική αλυσίδα από το χωράφι στο πιάτο. Το Παράρτημα Γαλακτοκομικών και Ποτών της Vivartia έδινε πάντα προτεραιότητα στην ποιότητα, την ασφάλεια των τροφίμων και την ικανοποίηση των πελατών, ευθυγραμμίζομενη με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων. Αν και δεν βασίζονται αποκλειστικά σε εξωτερικές πιστοποιήσεις, η πιστοποίηση από έναν αναγνωρισμένο οργανισμό όπως ο ΕΛΟΤ ενισχύει τη θέση τους και παρέχει διαβεβαίωση σε καταναλωτές και ενδιαφερόμενους φορείς. Ο κλάδος Dairy and Beverages έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000 για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων και το πρότυπο ISO 9001 για τη διαχείριση ποιότητας σε πολλαπλές δομές εργοστασίων, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή τους στα οργανωμένα συστήματα διαχείρισης. Η διαδικασία πιστοποίησης που εφαρμόζει ο Γαλακτοκομικός Τομέας διασφαλίζει ότι η γενετικά τροποποιημένη σόγια δεν υπάρχει στις ζωοτροφές των γαλακτοπαραγωγών αγελάδων, οι οποίες αποτελούν την πηγή γάλακτος για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και γάλακτος. Η πιστοποίηση αυτή ισχύει και για τις θυγατρικές εταιρείες Ποτών (ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ Α.Β.Ε.Ε./ΒΛΑΧΑΣ – ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε.). Αυτή η πιστοποίηση αποδεικνύει ότι ο Τομέας

Γαλακτοκομικών και Ποτών δεσμεύεται να παρέχει ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα στους καταναλωτές.

Κατά τη διάρκεια της ιστορίας του, ο κλάδος Dairy and Beverages Branch, παλαιότερα γνωστός ως Delta Standard Dairy Industry, έχει διασφαλίσει με συνέπεια ότι τα προϊόντα του δεν περιέχουν γενετικά τροποποιημένα συστατικά ή παράγωγά τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενός αυστηρού συστήματος για την επιλογή, την επιθεώρηση και την αξιολόγηση όλων των προμηθευτών πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Η εταιρεία συνάπτει επίσης συμβόλαια ποιότητας με κάθε προμηθευτή για να διασφαλίσει ότι οι πρώτες ύλες που παρέχονται προέρχονται από εγκεκριμένες πηγές. Επιπλέον, κάθε προμηθευτής πρέπει να προσκομίσει απόδειξη πιστοποίησης για να αποδείξει τη συμμόρφωση με τις συμβάσεις ποιότητας. Η εταιρεία πραγματοποιεί τακτικά εξειδικευμένες αναλύσεις χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους, όπως η μέθοδος PCR, σε εξωτερικά εργαστήρια για να επιβεβαιώσει ότι τα τελικά προϊόντα που διατίθενται στην αγορά δεν περιέχουν γενετικά τροποποιημένα συστατικά ή παράγωγά τους. Αυτή η διαδικασία καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, από τον προμηθευτή μέχρι το στάδιο της παραγωγής και τελικά μέχρι το πιάτο του καταναλωτή. Παρά τα επιστημονικά στοιχεία που υποδεικνύουν ότι τα γενετικά τροποποιημένα συστατικά δεν μπορούν να μεταφερθούν σε ζωικά προϊόντα, η Βιομηχανία Γαλακτοκομικών και Ποτών έχει προχωρήσει περισσότερο και πέρα για να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Μέσω της πιστοποίησης από τον Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης SGS, η βιομηχανία έχει αποδείξει ότι οι αγελάδες γαλακτοπαραγωγής δεν τρέφονται με γενετικά τροποποιημένα συστατικά. Αυτές οι προσπάθειες καταδεικνύουν τη δέσμευση του κλάδου τόσο στην ικανοποίηση των καταναλωτών όσο και στην περιβαλλοντική ευθύνη. Η Βιομηχανία Γαλακτοκομικών και Ποτών έχει αναπτύξει τα συστήματά της εσωτερικά, με αποτέλεσμα λειτουργικές και δυναμικές διαδικασίες που οδηγούν στην καθημερινή εργασία. Αυτά τα συστήματα διευκολύνουν την ανάπτυξη και την ολοκλήρωση νέων διαδικασιών και προϊόντων, καθώς και την έρευνα και ανάπτυξη δομών, ανθρώπων, συνεργασιών και συστημάτων. Τελικά, στόχος του κλάδου είναι να παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας που πληρούν αυστηρά πρότυπα και διασφαλίζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών σε προσιτή τιμή. Με την απόκτηση πιστοποίησης για τα συστήματά της, η Βιομηχανία Γαλακτοκομικών και Ποτών συμβάλλει στην προώθηση των προϊόντων ελληνικής κατασκευής ως επωνυμίας συνώνυμη με υψηλές αξίες, προστιθέμενη αξία και διεθνή σεβασμό.

Τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας

Καθορισμός Τιμής

Ο καθορισμός της τιμής των προϊόντων είναι από το πιο καίρια στοιχεία του σχεδιασμού του μίγματος μάρκετινγκ. Η τιμή είναι το μόνο στοιχείο του Marketing, το οποίο συνδέεται άμεσα με τα έσοδα της επιχείρησης. Ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι αυξημένης σημασίας, γιατί επηρεάζει τις πωλήσεις που η επιχείρηση θα επιτύχει, όπως επίσης και τα κέρδη της.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA), χρησιμοποιεί έναν τιμοκατάλογο στον οποίο λαμβάνοντας υπόψιν το είδος του προϊόντος, πραγματοποιούνται προσαυξήσεις που ανέρχονται περίπου στο 3%. Ωστόσο, κατά την είσοδο σε μια νέα αγορά, η εταιρεία ενδέχεται να μην εφαρμόσει μια τέτοια αύξηση τιμής.

Η τιμολογιακή πολιτική που αφορά τα προϊόντα της εταιρίας ΔΕΛΤΑ (VIVARTIA), δεν έχει μεγάλη απόκλιση από εκείνες των ανταγωνιστών, μάλιστα θα μπορούσε να πει κανείς πως κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα.

Επίσης, η εταιρία υποστηρίζει πως οι παράγοντες που καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την τιμολογιακή της πολιτική είναι η ικανότητα του να παραχθούν ποιοτικά ανώτερα προϊόντα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών, η χρήση υψηλού budget για την παραγωγή των προϊόντων (καθώς το αντιμετωπίζουν σαν επένδυση), ώστε να ευνοηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο μέσω των τιμών τους το λιανεμπόριο.

Εκπτώσεις

Η ΔΕΛΤΑ προσφέρει επίσης εκπτώσεις σε συγκεκριμένους ομίλους και σούπερ μάρκετ ως αποτέλεσμα κάποιων συμφωνιών που έχουν κάνει έχοντας πάντα ως βάση την πολιτική της εταιρίας. Σύμφωνα, με την συγκεκριμένη εταιρία το ποσοστό έκπτωσης ποικίλλει και ο υπολογισμός της έκπτωσης γίνεται βασιζόμενος στην γραμμή του προϊόντος, δηλαδή το πόσες διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων παράγονται από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην κατηγορία των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ παρατηρείται μια διακύμανση των εκπτώσεων που κάνει η εταιρεία από 15% έως 30% για όλα της τα προϊόντα.

Τιμές Προϊόντων της εταιρίας και ο κλάδος

Μετά από έρευνα προέκυψε πως η τιμή του γάλακτος πλήρες 1lt είναι η χαμηλότερη, μετά από τις τιμές των private labels αν τη συγκρίνουμε με των ανταγωνιστών.

Η Ελληνική Βιομηχανία Γάλακτος, καθορίζει λιγότερο από το 1/3 την τιμή στο γάλα, συμπεριλαμβάνοντας τα εξής κόστη:

- Βιομηχανική Λειτουργία
- Συσκευασία
- Προσωπικό
- Προώθηση
- Διαφήμιση

- Εισφορές
- Φόροι και,
- Κέρδος

(Οικονόμου, ΣΑΠ, 2008)

Η θέση της εταιρίας VIVARTIA πάνω στο θέμα της επιμήκυνσης της ζωής του φρέσκου γάλακτος, , είναι η εξής: «Η επιμήκυνση ζωής του γάλακτος θα επέτρεπε την εισαγωγή από άλλες χώρες και θα διευκόλυνε την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων των σούπερ μάρκετ, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό και σε επίπεδο τιμών. Θα βοηθούσε όμως, και τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες, ειδικά αυτές που διανέμουν τα προϊόντα τους σε όλη την Ελλάδα, «αφού θα έριχνε τα κοστολόγιά τους, άρα και τη λιανική τιμή του προϊόντος» .

(www.ppol.gr, 2007)

Αντίθετα, σύμφωνα με τον Ε.Λ.Ο.Γ., όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, θεωρεί πως:

- Στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά όλα τα προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να κυκλοφορήσουν ελεύθερα.
- Τα γάλατα τα οποία εισάγονται θα είναι πιο ακριβά εξαιτίας του μεταφορικού κόστους όπως για παράδειγμα το NOYNOY FAMILY.
- Η επιμήκυνση της ημερομηνίας δεν επιφέρει αλλαγές σε κανένα παράγοντα κόστους.

Η εταιρία VIVARTIA, είναι η μοναδική η οποία έχει αιτηθεί εγγράφως την αύξηση της διάρκειας ζωής έχοντας ως στόχο να καταρρίψει έναν ακόμα μύθο οποίος είναι πως η Γαλακτοβιομηχανία έχει αντίρρηση για την αλλαγή της νομοθεσίας ώστε να προστατευτεί η κερδοφορία της.

Η Τιμή του γάλακτος στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρώπη

Σύμφωνα με τον Ε.Λ.Ο.Γ. η Ελλάδα έχει τις υψηλότερες μέσες τιμές παραγωγού και τιμές ραφιού χωρίς να συμπεριλαμβάνεται ο Φ.Π.Α., καθώς επίσης στην κατάταξη λαμβάνει την πέμπτη θέση.

Είναι αξιοσημείωτο πως υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που προκαλούν σημαντικές διαφορές του κόστους ανάμεσα στην Ελλάδα και υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες όπως, τα κλειστά επαγγέλματα, η γεωγραφία, οι ποσοστώσεις, οι υποδομές, οι κλιματικές συνθήκες, η κτηνοτροφική οργάνωση και η χρήση νέων τεχνολογιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα καταναλώνουν είδη.

Αύξηση Τιμών Του Φρέσκου Γάλακτος

Υπάρχουν αναφορές για σταδιακή αύξηση των τιμών του φρέσκου γάλακτος σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Παράγοντες που ενδέχεται να συνέβαλαν στην αύξηση των τιμών του γάλακτος:

Κόστος παραγωγής: Παράγοντες όπως οι τιμές των ζωοτροφών, το εργατικό κόστος και τα ενεργειακά έξοδα μπορούν να επηρεάσουν το συνολικό κόστος παραγωγής

γάλακτος. Οι αυξήσεις σε αυτά τα κόστη παραγωγής μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση των τιμών του γάλακτος.

Δυναμική της προσφοράς και της ζήτησης: Οι αλλαγές στην ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης γάλακτος μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές. Εάν αυξηθεί η ζήτηση για φρέσκο γάλα ή εάν υπάρξει μείωση της παραγωγής γάλακτος λόγω παραγόντων όπως οι καιρικές συνθήκες ή οι αλλαγές στις γεωργικές πρακτικές, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανοδικές πιέσεις στις τιμές.

Συνθήκες της αγοράς: Οι παγκόσμιες και περιφερειακές συνθήκες της αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της δυναμικής του εμπορίου, των προτύπων εξαγωγών/εισαγωγών και του ανταγωνισμού στην αγορά, μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές του γάλακτος. Οι αλλαγές στις συνθήκες αυτές μπορούν να επηρεάσουν τις τάσεις τιμολόγησης στην ευρωπαϊκή αγορά γάλακτος.

Κυβερνητικές πολιτικές και επιδοτήσεις: Οι κυβερνητικές πολιτικές που σχετίζονται με τις γεωργικές επιδοτήσεις, τις ποσοτώσεις γάλακτος και τους εμπορικούς κανονισμούς μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές του γάλακτος. Οι αλλαγές σε αυτές τις πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν την προσφορά και την τιμολόγηση του φρέσκου γάλακτος.

Ανάλυση ευκαιριών και κινδύνων

Ανάλυση Δυνάμεων/Αδυναμιών (Strengths / Weakness Analysis)

Οι κυριότερες **δυνάμεις** της εταιρίας είναι:

- ❖ Διατηρεί ηγετική της θέση στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων.
- ❖ Έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει ISO 22000, ISO 9000 καθώς και HACCP.
- ❖ Ο τεχνολογικός εξοπλισμός της εταιρίας μεγιστοποιεί την απόδοση και επιτρέπει την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.
- ❖ Η εταιρεία έχει καλά οργανωμένο και εκτεταμένο δίκτυο διανομής στην Ελλάδα.
- ❖ Έχει εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης σχολίων από το καταναλωτικό κοινό, ώστε να επιτευχθεί η επίλυση τυχόν παραπόνων που μπορεί να προκύψουν.
- ❖ Έχει κέντρο που μπορούν να ενημερωθούν οι πελάτες.
- ❖ Εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης οι οποίες μαζί με το μέγεθος της παραγωγής επιτυγχάνουν τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

- ❖ Απασχολεί έμπορους που επισκέπτονται τα καταστήματα και προωθούν τη μάρκα.
- ❖ Έχει καταφέρει να ζητάνε το συγκεκριμένο brand name οι καταναλωτές, λόγω της άριστης ποιότητας , της ποικιλίας στα προϊόντα, καθώς και τις ανταγωνιστικές τιμές.
- ❖ Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να εισάγει νέα προϊόντα και να βελτιώσει τα υπάρχοντα.

Η κυριότερες **αδυναμίες** της εταιρίας είναι:

- ❖ Έχει περιορισμένο απόθεμα προϊόντων λόγω της μικρής διάρκειας ζωής τους.
- ❖ Οι εξαγωγές γάλακτος είναι περιορισμένες για τον ίδιο λόγο.

Ανάλυση Ευκαιριών/ Κινδύνων (Opportunities/Threats Analysis)

Οι κυριότερες **ευκαιρίες** που έχει η εταιρία είναι:

- ❖ Η ανάπτυξη στην αγορά του γάλακτος εβαπορέ.
- ❖ Η ανάπτυξη στην αγορά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- ❖ Η συνεργασία με μεγάλες εταιρίες super market καθώς και οι προσπάθειες για για την επέκτασή της για συνεργασίες με περισσότερα εκπτωτικά super market.
- ❖ Η ανάπτυξη ενός μεγάλου και πρωτοποριακού portfolio από βιολογικά και ελαφριά προϊόντα για να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση για πιο υγιεινές επιλογές από τους καταναλωτές.
- ❖ Η VIVARTIA βλέπει ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Αφρική, όπου το κόστος παραγωγής, το κόστος ζωής, κ.τ.λ. είναι χαμηλότερα.
- ❖ Αυξάνοντας τη διάρκεια ζωής του γάλακτος μπορεί να επιτευχθεί ελαχιστοποίηση του κόστους των επιστροφών.

Οι κυριότερες **απειλές** που αντιμετωπίζει η εταιρία είναι:

- ❖ Η θορύβηση του καταναλωτικού κοινού η οποία μπορεί να έχει επίδραση στις πωλήσεις, εξαιτίας των προστίμων που επιβλήθηκαν στο καρτέλ γάλακτος.
- ❖ Ο αυξημένος ανταγωνισμός που διακατέχει τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

- ❖ Η πιθανή απειλή εισόδου πολυεθνικών εταιριών του συγκεκριμένου κλάδου στον τομέα του γάλακτος στην Ελλάδα.

Επίσης, με βάση την ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για το σύνολο της επιχείρησης μπορεί να γίνει με την χρήση του μοντέλου SWOT (Γεωργόπουλος, 2002)

Strength - Δυνάμεις

- Μεγάλη εμπειρία στην ελληνική αγορά.
- Οι μάρκες της κατέχουν ηγετικές θέσεις στις αγορές που δραστηριοποιούνται
- Αλυσίδα παραγωγής σύμφωνα με τα νεότερα τεχνολογικά ευρήματα
- Καινοτομίες τόσο στην παραγωγή όσο και στα προϊόντα
- Καινοτομία στις συσκευασίες που είναι φιλικές προς το περιβάλλον
- Προϊόντα υψηλής ποιότητας, έλεγχος ποιότητας σε όλη την αλυσίδα τροφοδοσίας
- Αφοσίωση του καταναλωτικού κοινού στο brandname και τα προϊόντα του ομίλου
- Μεγάλο δίκτυο διανομής και logistics.
- Οι συνεργίες που δημιουργήθηκαν από την νέα εταιρεία σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και το σύστημα διανομής δημιουργούν οικονομίες κλίμακος για τον όμιλο Vivartia.
- Διασπορά ρίσκου
- Μεγάλη αξία της μετοχής

Weaknesses - Αδυναμίες

- Οι μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και διαφήμιση μείωσαν τα κέρδη.
- Η πρόσφατη κρίση με την αποχώρηση του Δασκαλόπουλου δημιούργησε ένα κλίμα ανασφάλειας στον όμιλο.

Opportunities – Ευκαιρίες

- Η στροφή πολλών Ευρωπαίων καταναλωτών στην υγιεινή τροφή επιτρέπει στον όμιλο να επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε όλη την Ευρώπη
- Η δυναμική της MIG που ελέγχει την εταιρεία, μιας και ο συγκεκριμένος επενδυτικό όμιλος έχει αναπτύξει μία τρομερή δυναμική που μπορεί να βοηθήσει την Vivartia να αναπτυχθεί και άλλο

Threats - Απειλές

- Ο όμιλος είναι το αποτέλεσμα της απορρόφησης πολλών μεγάλων εταιρειών. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες που βρέθηκαν μαζί. Η αποχώρηση του Δασκαλόπουλου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε μία διαμάχη που υπήρξε μεταξύ των μεγαλομετόχων για το ποιος θα ελέγχει τον όμιλο, πράγμα που σημαίνει ότι στο μέλλον μπορεί αυτή διαμάχη να μεταφερθεί και σε άλλα κλιμάκια του ομίλου. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να κάνουμε κάποιες προτάσεις προς την διοίκηση για τυχόν αλλαγές βελτιώσεις. Οι προτάσεις είναι οι εξής:
- Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στις ξένες αγορές μιας και στην Ελλάδα ελέγχει μεγάλα μερίδια και θα ήταν άστοχο να αυξήσει τα μερίδια της που είναι ήδη αρκετά υψηλά. Ο ένας τρόπος

για να ενισχύσει τα μερίδια της στις ξένες αγορές είναι με το να ενισχύσει την προώθηση κάποιων μαρκών της στις ξένες αγορές με την δημιουργία ενός επιθετικού μείγματος προώθησης με διαφήμιση, below the line marketing δραστηριότητες όπως και επέκταση του δικτύου διανομής της. Ένας δεύτερος τρόπος, που μπορεί να συνδυαστεί με τον προηγούμενο, είναι η εξαγορά επιχειρήσεων που θα δώσουν αξία στην επιχείρηση. Μπορεί να είναι η εξαγορά μονάδων παραγωγής, είτε και ολόκληρων επιχειρήσεων των κλάδων που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να αυξήσει την παρουσία της σε ξένες αγορές. Η στόχευση δεν πρέπει να είναι μόνο στις αγορές της «νέας Ευρώπης» αλλά και σε πιο δύσκολες αγορές όπως το Η.Β., η Γερμανία και η Σκανδιναβία.

- Στην αγορά του φρέσκου γάλακτος, το πρώτο βήμα θα ήταν μία εκστρατεία με στόχο την βελτίωση της εικόνας της εταιρείας μετά την ανάμιξή της στο σκάνδαλο με το καρτέλ με στόχο να μην επηρεαστούν οι καταναλωτές από τα όσα έγιναν. Στην συνέχεια θα πρέπει να στραφεί και προς την αγορά ιδιωτικών ετικετών και να επιδιώξει κάποια συνεργασία με τις γνωστές αλυσίδες λιανεμπορίου. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν θα συνεχίσει να ενισχύει τις μάρκες της και να επενδύει σε νέα προϊόντα που θα ανανεώνουν το ενδιαφέροντων αγοραστών.
- Σε ότι αφορά τους πόρους, θα πρέπει να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων σε διεθνές επίπεδο ώστε να μπορέσει να γίνει ανταγωνιστική στο διεθνές περιβάλλον και να υποστηριχτούν οι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου για επέκταση στο εξωτερικό. Βέβαια η εταιρεία μπορεί να ψάξει να βρει νέους πόρους που μπορεί να δημιουργήσουν θεμελιώδες ικανότητες, όπως το σύστημα ποιότητας της εταιρείας που μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και να μειώσει την πιθανότητα να γίνουν λάθη στην παραγωγή που μπορεί να κοστίσουν στις ξένες αγορές.
- Όλα τα παραπάνω μπορεί να βοηθήσουν την εταιρεία να γίνει πιο ανταγωνιστική και να εδραιωθεί στο διεθνές περιβάλλον.

Συνοπτική διαχείριση CPF στη VIVARTIA

Στρατηγική:

Η Vivartia επιδεικνύει μια ισχυρή στρατηγική προσέγγιση στον κλάδο των τροφίμων. Η εταιρεία επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των εμπορικών σημάτων της, στη συνεχή καινοτομία των προσφερόμενων προϊόντων της και στη διατήρηση της πρωτοπορίας της έναντι των τάσεων της αγοράς. Η στρατηγική της Vivartia περιλαμβάνει την επέκταση της εμβέλειάς της στην αγορά μέσω διεθνών εξαγωγών, διατηρώντας παράλληλα ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες της εταιρείας της επέτρεψαν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να τοποθετηθεί ως ηγέτης στον κλάδο.

Λειτουργίες:

Η Vivartia διακρίνεται για τις επιχειρησιακές της ικανότητες. Η εταιρεία διαθέτει αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής, εξασφαλίζοντας υψηλής ποιότητας

προϊόντα διατροφής. Έχει εφαρμόσει αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών της και τη βελτιστοποίηση των επιπέδων αποθεμάτων. Το εκτεταμένο δίκτυο διανομής της Vivartia επιτρέπει στα προϊόντα της να φτάνουν αποτελεσματικά στους καταναλωτές, εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και την ικανοποίηση των πελατών.

Εστίαση στον πελάτη:

Η Vivartia δίνει μεγάλη έμφαση στην εστίαση στον πελάτη. Η εταιρεία διεξάγει έρευνα αγοράς για να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, επιτρέποντάς της να αναπτύσσει προϊόντα που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα τμήματα πελατών. Τα εμπορικά σήματα της Vivartia έχουν δημιουργήσει εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ των καταναλωτών και η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών μέσω ποιοτικών προϊόντων και ευέλικτης εξυπηρέτησης πελατών.

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων:

Η Vivartia αναγνωρίζει τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία της. Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων της και παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης. Η Vivartia καλλιεργεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα που προωθεί την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και την καινοτομία. Το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό συμβάλλει στη λειτουργική αποτελεσματικότητα της εταιρείας και στην ικανοποίηση των πελατών.

Ηγεσία:

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Vivartia. Η εταιρεία διοικείται από μια ισχυρή ηγετική ομάδα που ασπάζεται ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζόμενους, ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και προωθώντας στρατηγικές πρωτοβουλίες. Η ηγεσία της Vivartia καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Οικονομικές Επιδόσεις:

Η Vivartia έχει επιδείξει ισχυρές οικονομικές επιδόσεις, επιτυγχάνοντας βιώσιμη ανάπτυξη και κερδοφορία. Η οικονομική επιτυχία της εταιρείας μπορεί να αποδοθεί στην αποτελεσματική διαχείριση του κόστους, στην επένδυση σε στρατηγικές πρωτοβουλίες και στην οικονομική σταθερότητα. Οι θετικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις της Vivartia ενισχύουν την ικανότητά της να επανεπενδύει στην επιχείρηση, να προσελκύει επενδυτές και να δημιουργεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, η παρούσα διατριβή διερεύνησε την έννοια των Κρίσιμων Παραγόντων Απόδοσης και τον αντίκτυπό τους στην επιχειρηματική επιτυχία μέσω της ανάλυσης μελέτης περίπτωσης της Vivartia, μιας διακεκριμένης ελληνικής εταιρείας τροφίμων. Η μελέτη έριξε φως στη σημασία των CPFs, όπως η στρατηγική, οι λειτουργίες, η εστίαση στον πελάτη, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM), η ηγεσία και η χρηματοοικονομική απόδοση στην προώθηση της οργανωτικής απόδοσης, των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, της ικανοποίησης των πελατών και της συνολικής επιτυχίας.

Μέσα από την εξέταση των επιχειρηματικών πρακτικών και στρατηγικών της Vivartia, είναι προφανές ότι η εταιρεία έχει αξιοποιήσει αποτελεσματικά τα CPFs για να επιτύχει αξιοσημείωτη επιτυχία στον κλάδο των τροφίμων. Η στρατηγική προσέγγιση της Vivartia, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων, εστίαση στην καινοτομία, προσαρμοστικότητα και δέσμευση στην ποιότητα, επέτρεψε στην εταιρεία να διαφοροποιηθεί στην αγορά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ισχυρές επιχειρησιακές ικανότητες της Vivartia, που περιλαμβάνουν αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής, διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και δίκτυο διανομής, έχουν συμβάλει στην ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών, να διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και να διατηρεί υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών της.

Η πελατοκεντρική προσέγγιση που υιοθέτησε η Vivartia διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της. Κατανοώντας τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις τάσεις της αγοράς των πελατών, η Vivartia κατάφερε να αναπτύξει και να παραδώσει υψηλής ποιότητας προϊόντα διατροφής που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των καταναλωτών. Η μεγάλη έμφαση που δίνει η εταιρεία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αντικατοπτρίζεται στο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της, στη θετική οργανωτική κουλτούρα και στις πρωτοβουλίες ανάπτυξης των εργαζομένων, έχει προωθήσει τη δέσμευση, τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενισχύοντας περαιτέρω τη συνολική επιχειρηματική απόδοση.

Η ηγεσία υπήρξε άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της Vivartia. Η εταιρεία έχει επιδείξει αποτελεσματική ηγεσία εφαρμόζοντας ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που προωθεί την καινοτομία, τη συνεργασία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η ηγετική ομάδα της Vivartia έχει πλοηγηθεί με επιτυχία στην πολυπλοκότητα της βιομηχανίας τροφίμων, προωθώντας στρατηγικές πρωτοβουλίες και καθοδηγώντας τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων του.

Επιπλέον, οι οικονομικές επιδόσεις της Vivartia αποτέλεσαν βασικό παράγοντα της επιτυχίας της. Η εστίαση της εταιρείας στην κερδοφορία, τη διαχείριση του κόστους,

τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και τις επενδυτικές ευκαιρίες της επέτρεψε να δημιουργήσει βιώσιμη ανάπτυξη, να προσελκύσει επενδυτές και να δημιουργήσει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι θετικές οικονομικές επιδόσεις της Vivartia δεν συνέβαλαν μόνο στην οργανωτική της απόδοση, αλλά αύξησαν επίσης την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης της Vivartia παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι CPF μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματική επιτυχία. Με την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση αυτών των κρίσιμων παραγόντων, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση, τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση των πελατών, τη δέσμευση των εργαζομένων και τις οικονομικές τους επιδόσεις. Τα ευρήματα της παρούσας διατριβής υπογραμμίζουν τη σημασία της ανάπτυξης μιας ολιστικής προσέγγισης που ενσωματώνει τα CPFs και τα ευθυγραμμίζει με τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται, οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν και να προσαρμόζουν συνεχώς τα CPF τους για να παραμένουν ευέλικτοι και ανταγωνιστικοί. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τον αντίκτυπο των αναδυόμενων CPFs, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη, στην επιχειρηματική επιτυχία. Παραμένοντας συντονισμένες με το εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και διαχειριζόμενες αποτελεσματικά τα CPFs, οι επιχειρήσεις μπορούν να τοποθετηθούν για μακροπρόθεσμη επιτυχία σε μια ολοένα και πιο σύνθετη και δυναμική αγορά.

Βιβλιογραφία

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Eccles, R. G., & Pyburn, D. S. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting*, 74(8), 32-36.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013) «Στρατηγικό μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα
- Τομαράς, Π. (2000). *Εισαγωγή στο Marketing και στην Έρευνα Αγοράς*. Νέα έκδοση, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. (2002α) «Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Τόμος Α – Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Vivartia Group. (n.d.), <https://www.vivartia.com/>